



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**“Rotación de personal y la calidad del servicio logístico
en la empresa de tercerización SLI SAC”**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Richard CASTILLÓN FABIAN

ASESOR

Dr. Pablo Willins MAURICIO PACHAS

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Castillón, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 009 FCA-UPG-2019 PARA OPTAR

EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN



En la Ciudad Universitaria, a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil diecinueve, siendo las nueve horas, en el aula 308 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **PRESIDIDO** por el **DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA**, e integrado por los miembros: **DR. PABLO WILLINS MAURICIO PACHAS (Asesor)**, **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)**, **MG. JOHANNES SCHMIDT URDANVIA (Miembro)** y la **DRA. GABY VARGAS VARGAS (Miembro)**; el postulante al grado de **MAGISTER en ADMINISTRACIÓN** con mención en **GESTIÓN EMPRESARIAL**, don **RICHARD CASTILLÓN FABIAN**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO EN LA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN SLI SAC"** con el propósito de optar el grado de **MAGISTER en ADMINISTRACIÓN** con mención en **GESTIÓN EMPRESARIAL**.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del grado de **MAGISTER en ADMINISTRACIÓN** con mención en **GESTIÓN EMPRESARIAL**, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (16)


Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el grado de **MAGISTER en ADMINISTRACIÓN** con mención en **GESTIÓN EMPRESARIAL**, a don **RICHARD CASTILLÓN FABIAN**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 10:00 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA
PRESIDENTE


DR. PABLO WILLINS MAURICIO PACHAS
ASESOR


DRA. GABY VARGAS VARGAS
MIEMBRO


DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY
MIEMBRO


MG. JOHANNES SCHMIDT URDANVIA
MIEMBRO

DEDICATORIA:

“A mis queridos padres por los valores que me inculcaron en mi vida y por el permanente apoyo en mi desarrollo profesional y a mi familia por su invaluable apoyo en mis estudios”.

AGRADECIMIENTO:

A mis profesores por sus enseñanzas, profesionalismo y gran calidad humana que me impartieron durante mis estudios de Maestría.

A mi asesor por sus valiosas sugerencias para la actualización e implementación de mejoras en el desarrollo de la presente Tesis.

ÍNDICE

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	ix
Abstract	x

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	2
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	3
1.5. OBJETIVOS	3
1.5.1. Objetivo General	3
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. HIPÓTESIS.....	4
1.6.1. Hipótesis General:.....	4
1.6.2. Hipótesis Específica:.....	4
1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	4
1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	5
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACION	7
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales	10
2.3. BASES TEORICAS.....	13
2.3.1. Definición	13
2.3.2. Principales ventajas y desventajas.	14
2.3.3. Tipos	15
2.3.4. Causas de Rotación del Personal	18
2.3.5. Consecuencias de la rotación del personal.....	19
2.3.6. Determinantes de la rotación del personal	20
2.3.7. Índice de rotación de los trabajadores	21

2.3.8.	Costos de la rotación de personal.....	22
2.3.9.	Prevención de la rotación del personal.....	27
2.3.10.	Definición de calidad	28
2.3.11.	Teorías de la calidad	28
2.3.12.	Servicio	32
2.3.13.	Características de los servicios.	32
2.3.14.	Sistema de Prestación del Servicio	33
2.3.15.	Servicio al cliente	35
2.3.16.	Calidad del servicio.....	36
2.3.17.	Dimensiones de calidad	36
2.4.	MARCO CONCEPTUAL O GLOSARIO	37
CAPITULO 3: METODOLOGIA		39
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2.	POBLACIÓN DE ESTUDIO:	39
3.3.	TAMAÑO DE LA MUESTRA:	39
3.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	41
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		42
4.1.	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	42
4.2.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	62
4.3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	66
CAPITULO 5. IMPACTOS.....		67
5.1.	PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN.....	67
5.2.	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	68
5.3.	APORTES DE LA PROPUESTA.	68
RECOMENDACIONES.....		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		72
VIII: ANEXOS:		77
Anexo N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA		77
Anexo N° 2: Encuesta al Cliente.....		79

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Rotación del personal.....	13
Ilustración 2: Modelo de Rotación Voluntaria del Personal	17
Ilustración 3: Clases de Rotación del Personal	18
Ilustración 4: Fases de la Calidad de Juran	31
Ilustración 5: Triangulo Externo del servicio	33
Ilustración 6: Triangulo Interno del servicio.....	34
Ilustración 7: Diferenciación de la actitud de la persona que tiene hacia el cliente.....	35
Ilustración 8: Justificación del Tamaño de Muestra-Trabajadores.	41

Índice de tablas

Tabla 1: Sexo de los encuestados.....	42
Tabla 2: La edad.....	43
Tabla 3: Tiempo de trabajo	44
Tabla 4: Distribución de la percepción de la remuneración del trabajador.....	45
Tabla 5: Distribución de las quejas del trabajador sobre su remuneración.	46
Tabla 6: Distribución del conocimiento adecuado al realizar su trabajo.	47
Tabla 7: Distribución del personal calificado para brindar un servicio.	48
Tabla 8: Distribución de la capacitación constante en los trabajadores.....	49
Tabla 9: Distribución de la apariencia de las instalaciones.....	50
Tabla 10: Distribución de los recursos materiales suficientes para realizar el trabajo.	51
Tabla 11: Distribución de los equipos y materiales adecuados.....	52
Tabla 12: Distribución de campaña de concientización de servicio al cliente.....	53
Tabla 13: Distribución de la adecuada iluminación del ambiente de trabajo.....	54
Tabla 14: Distribución del respaldo de los jefes a sus trabajadores.....	55
Tabla 15: Distribución del cumplimiento de los contratos.	56
Tabla 16: Distribución del cumplimiento del servicio en las horas pactadas.	57
Tabla 17: Distribución de la prontitud en responder reclamos.	58
Tabla 18: Distribución de la comprensión por las necesidades de los clientes.....	59
Tabla 19: Distribución de la expectativa por el servicio recibido.....	60
Tabla 20: Distribución sobre el costo del servicio aceptable.....	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución del sexo de los encuestados.	42
Gráfico 2: Distribución de la edad.	43
Gráfico 3: Distribución del tiempo de trabajo.....	44
Gráfico 4: Distribución de la percepción de la remuneración del trabajador.....	45
Gráfico 5: Distribución de las quejas del trabajador sobre su remuneración.....	46
Gráfico 6: Distribución del conocimiento adecuado al realizar su trabajo.	47
Gráfico 7: Distribución del personal calificado para brindar un servicio.	48
Gráfico 8: Distribución de la capacitación constante en los trabajadores.....	49
Gráfico 9: Distribución de la apariencia de las instalaciones.	50
Gráfico 10: Distribución de los recursos materiales suficiente para realizar el trabajo.	51
Gráfico 11: Distribución de los equipos y materiales adecuados.	52
Gráfico 12: Distribución de campaña de concientización de servicio al cliente.....	53
Gráfico 13: Distribución de la adecuada iluminación del ambiente de trabajo.	54
Gráfico 14: Distribución del respaldo de los jefes a sus trabajadores.....	55
Gráfico 15: Distribución del cumplimiento de los contratos.	56
Gráfico 16: Distribución del cumplimiento del servicio en las horas pactadas.	57
Gráfico 17: Distribución de la prontitud en responder reclamos.	58
Gráfico 18: Distribución de la comprensión por las necesidades de los clientes.....	59
Gráfico 19: Distribución de la expectativa por el servicio recibido.....	60
Gráfico 20: Distribución sobre el costo del servicio aceptable.....	61

RESUMEN

El presente estudio trata la alta rotación de empleados en determinadas empresas en relación a la calidad de los servicios, destacándose que el cambio permanente de empleados conlleva a mayores costos de entrenamiento, y afecta el desempeño laboral.

El propósito es conocer si existe relación entre “rotación de personal” con “calidad del servicio” existente sobre la compañía proveedora en servicios logísticos “SLISAC”. Las empresas de tercerización en nuestro País, están reguladas mediante la Ley N° 29245, promulgada en el año 2008, ley que regula la aplicación e implementación de una empresa de tercerización, señalando cuáles son sus facultades y obligaciones, así como las sanciones en caso de desnaturalización de este tipo de actividades.

Para la comprobación de las premisas se utilizó el procesamiento estadístico del programa SPSS 24, determinándose la prueba de bondad de ajuste (Chi cuadrada o X^2), aplicado a la Hipótesis de la presente investigación, cuyo resultado para esta empresa es la no relación de la “rotación del personal” con la “calidad de servicio”.

Esta investigación aporta a la gestión de las empresas de Tercerización, la importancia que tiene la rotación del personal y las condiciones de trabajo en la calidad de servicios.

Palabras clave: Rotación de personal - Calidad de servicio.

ABSTRACT

The present study deals with the high turnover of employees in certain companies that relationship the quality of services, highlighting that the permanent change of employees leads to higher training costs, and affects job performance.

The purpose is to relate "staff turnover" with "quality of service" existing on the company providing logistics services "SLI SAC". The outsourcing companies in our country, are regulated by Law No. 29245, enacted in 2008, law that regulates the implementation and implementation of a outsourcing company, stating their powers and obligations, as well as sanctions in case of denaturalization of this type of activities.

For the verification of the premises the statistical processing of the SPSS 24 program was used, determining the Chi - square statistical method, applied to the hypothesis of the present investigation, whose result for this company is the lack of influence of the "rotation of the personnel" about "quality of service".

This research contributes to the management of outsourcing companies, the importance of staff turnover and working conditions in the quality of services.

Keywords: Staff turnover - Quality of service.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Uno de los indicadores más frecuentes que se manifiesta en el sector empresarial, es rotación del trabajador no calificados, destacando en mayor proporción en el sector de servicios, ocasionando impactos negativos en la organización, sobre todo al contratar personal con poca experiencia y con deficiencia en las capacidades que el puesto requiere, más aún cuando son cargos menos relevantes con remuneraciones mínimas.

La alta rotación de trabajadores para algunas empresas representa un serio problema y que en su mayoría no se le presta el interés debido, presentando consecuencias negativas para la empresa, como una baja calidad de los servicios.

La frecuente renovación de trabajadores significa inconvenientes negativos en las organizaciones, se elevan los costos de capacitación e inducción, “disminución de la productividad y desempeño de los trabajadores” (Hernández, 2011).

“Capacitar adecuadamente a un trabajador recién contratado” significa invertir tiempo y dinero, y durante la capacitación los trabajadores no son productivos al 100%, resultando un elevado costo de capacitación. Si después de capacitar a un trabajador, esta renuncia o es despedido en un corto tiempo, se tendrá que realizar un nuevo proceso de contratación y capacitación, que significa costos (Herrera, 2008).

Otro aspecto importante se refleja en la inestabilidad de los puestos de trabajo que las compañías muestran a sus trabajadores, afectando principalmente en su desempeño. El trabajador que se encuentra con la incertidumbre de un posible despido, su productividad disminuye. “Cada día estará con el temor de ser despedido, descuidando las funciones que realiza en su trabajo” (Aguilar, 2015).

Un trabajador feliz y motivado es un trabajador productivo, que demostrará buenos resultados en su trabajo, esto permite que la empresa gane por partida doble: no incurre en costos innecesarios por capacitación a nuevos trabajadores y logra “maximizar el desempeño de los trabajadores” (Seminario, 2014).

Cada personal que se desvincula de la empresa necesita ser reemplazado por uno nuevo, quien no siempre está totalmente capacitado y no presenta todas las habilidades requeridas para ocupar el puesto, para lo cual se requiere un periodo de tiempo para que se adapte y capacite.

La alta rotación trae consigo consecuencias negativas, como sobre costos y desventajas en la calidad de servicio, convirtiéndose en un problema que estudiaremos para presentar aportes con soluciones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo al análisis situacional se plantea la problemática:

Problema General:

¿De qué manera la rotación del personal se correlaciona con la calidad del servicio logístico de la empresa de Tercerización SLISAC, en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016?

Problemas específicos:

- a) ¿De qué manera la remuneración del personal se correlaciona con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC?
- b) ¿De qué manera el personal no calificado se correlaciona con la calidad de servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC?
- c) ¿De qué manera las condiciones de trabajo se correlaciona con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC?

1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación fue elaborada con el objetivo de contribuir al conocimiento sobre la rotación de los trabajadores y su relación sobre la calidad. Durante el estudio de la ciencia a través de los años, se han desarrollado diversos pensamientos. Pero estas corrientes están “polarizadas” principalmente en dos

enfoques: el cuantitativo y cualitativo de la investigación, a pesar de ser distintos, ambos emplean procesos cuidadosos, empíricos y cuidadosos en su función de crear conocimientos, y crear metodologías para el estudio de problemáticas sociales, económicos, así como empresariales (Hernández, 2007).

Las compañías actualmente están enfocadas de manera constante al mejoramiento de los servicios brindados, es por ello que diversas actividades son derivadas a terceros con objetivo de optimizar sus procesos y gestión del negocio. De esta manera nos conlleva a tocar este tema en el presente trabajo de investigación.

Las conclusiones presentadas aportaran a la ampliación del conocimiento sobre este tema, describiendo la relación de la rotación de los trabajadores sobre la calidad de servicio.

1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El estudio se justifica de acuerdo a la problemática que presenta la compañía SLI SAC, que da servicios de tercerización, sobre la gestión de su talento humano relacionado a la rotación.

Las compañías presentan regulaciones en el marco de “Ley N° 29245”, promulgada el 24 de junio de 2008, ley que regula la aplicación e implementación de una empresa de tercerización, señalando cuáles son sus facultades y obligaciones, así como las sanciones en caso de desnaturalización de este tipo de actividades.

La desvinculación de los trabajadores, impactó negativamente en la empresa, disminuyó la productividad y presentó un bajo clima laboral.

Representa un aporte valioso, en el tema de rotación de los trabajadores y cómo se relaciona con el nivel de la calidad de servicio.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar la correlación entre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar la correlación entre la remuneración del personal y la calidad del servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.
- b) Identificar la correlación entre el personal no calificado y la calidad del servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC.
- c) Identificar la correlación entre las condiciones del trabajo y la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis General:

H_i: La rotación del personal se correlaciona directamente con la calidad de servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016.

1.6.2. Hipótesis Específica:

H₁: La remuneración del personal se correlaciona directamente con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.

H₂: El personal no calificado se correlaciona directamente con la calidad de servicio *logístico en la empresa de Tercerización SLISAC*.

H₃: Las condiciones de trabajo se correlaciona directamente con la calidad de servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC.

1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.

Variable X

Rotación de los trabajadores: Desvinculación de un puesto de trabajo que realiza un trabajador, tomando en cuenta el número de trabajadores que ingresan a trabajar y el número que se desvinculan.

Variable Y

Calidad de servicio: Conjunto de características propias del servicio, por el cual los clientes de la empresa en estudio, se encuentran conforme por el servicio recibido y llenan sus expectativas.

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Las siguientes variables mencionadas se operacionalizan de acuerdo a los indicadores siguientes:

Rotación del personal:

- Nivel del salario
- Personal poco calificado - capacitación
- Ambiente laboral

Estos indicadores son los que mayor se toman en cuenta en los antecedentes en cuanto a rotación de personal (Tesis y/o trabajos de investigación revisados en el presente estudio)

Calidad de servicio:

- Cumple los contratos
- Confianza en los trabajadores
- Cumplimiento de entrega del servicio
- Tiempo de atención de reclamos
- Interés por el bienestar de los clientes

Estos indicadores son los que mayor inciden en la calidad de servicio, cumplimiento y confianza, cuando se diseña un modelo de calidad son los clientes quienes solicitan sus demandas. (Basadas en las teorías de Deming, Ishikawa y otros)

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	CATEGORIZACIÓN
Rotación del personal	Salario	✓ Nivel del salario	Cualitativa
	Personal Calificado	✓ Personal poco calificado - capacitación	
	Condiciones laborales	✓ Ambiente laboral	
Calidad de servicio	Fiabilidad	✓ Cumple los contratos ✓ Confianza en los trabajadores	Cualitativa
	Capacidad de respuesta	✓ Cumplimiento de entrega del servicio ✓ Rapidez en la atención de reclamos	
	Empatía	✓ Preocupación sobre el bienestar de clientes.	

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

En el presente apartado Epistemológico del trabajo, resaltaremos a diversos autores. Ortega (2002) en *Epistemología y ciencia en la actualidad* define que “*la epistemología es la ciencia que estudia, que y como, es el conocimiento científico, es decir todo saber con fundamentos*”.

Valdebenito (2011) define que el termino calidad se deriva de la palabra en latín “qualitas” (cualidad). De acuerdo a Aristóteles se define como “*una categoría o aquello en virtud de lo cual se dice de algo que es tal y cual*”.

“*Desde una concepción etimológica, el significado de la palabra calidad está vinculado, en cierto modo, a un elemento referencial de una determinada cosa, en cuyo significado se perciben matices que se vislumbran en categorías*”. (Valdebenito, 2011).

En los últimos años se vio un gran cambio en como la administración introduce el concepto de calidad en las empresas, donde los clientes evalúan si existe o no calidad en lo que produce la empresa.

En la actualidad vivimos en tiempos de cambios continuos y acelerados, donde la administración no se queda atrás, tomando como herramienta principal a la gestión por competencias, capaz de maximizar la gestión del personal y contribuir a una mejora en la productividad y sostenibilidad de la empresa en un entorno financiero y económico cambiante y competitivo. La gestión moderna se adapta a un mercado competitivo y está orientado al uso eficiente de los recursos, sobre todo el financiero, y de esta manera presentar servicios de buena calidad es fundamental para el desarrollo de las operaciones de la empresa y sobre todo para determinar el crecimiento de las empresas.

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta principales antecedentes sobre el estudio, con el objetivo de comprender de una forma simple y fácil el propósito fundamental del presente trabajo. A continuación, presentamos los siguientes estudios internacionales y nacionales:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En su investigación sobre la rotación del personal como un elemento laboral. Tesis para optar el grado de Máster en Psicología Laboral y Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León (González, R. 2006)

El objetivo de esta tesis, es determinar las causas reales de rotación de personal de un Centro comercial, en donde se concluye que son las siguientes:

- Remuneraciones.
- Relación Jefes-Subordinados.
- Capacitación

Los trabajadores presentan una remuneración baja y sin mayores incentivos económicos, lo que ocasiona una desmotivación de los trabajadores y tengan en mente constantemente en retirarse a otra empresa a trabajar, y muchas veces abandonan la empresa sin decir nada, provocando una alta rotación de personal.

En cuanto a la baja relación jefe-subordinado, provocó un clima laboral rígido, debido a una deficiente comunicación entre los empleados y los jefes, ocasionando también que el trabajador se encuentre desmotivado y con la incertidumbre sobre su continuidad en la empresa, teniendo como resultado una baja productividad.

Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex servicios S.A. de C.V. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México (Aguilar, R. 2015).

En esta tesis se llegó a la conclusión en que una forma importante para lograr reducir la rotación de personal es lograr que los trabajadores sientan que son escuchados y sobre todo tomados en cuenta, es por ello que recomiendan realizar reuniones de trabajo con los jefes, donde puedan manifestar de forma directa sus inconformidades y puntos de vista sobre el rumbo que toma la compañía en sus respectivas áreas. Es de

vital importancia que los empleados conozcan los valores, objetivos, metas y estrategias que la compañía sigue, ya que su desconocimiento hace que los trabajadores no cuenten con una visión clara sobre la empresa y sus planes. Se recomienda que durante la entrevista de reclutamiento se pregunte sobre la dirección del futuro trabajador, que ayudara más adelante a designar un adecuado horario laboral, previniendo de esta forma las faltas, tardanzas y otros incidentes que ocasionen una baja productividad.

Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico de la huerta Morelia. Tesis para optar el título de licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia. (Chávez, E. 2010).

En la presente tesis se establece que cada vez diversas compañías se vuelven más competitivas, innovando en nuevas tecnologías y adaptándolas a sus procesos, sin embargo, no descuidan el factor más importante, las personas. Quienes dirigen las empresas, son personas, que cuentan con habilidades y capacidades; convirtiéndose en el componente importante e imprescindible que las compañías cuentan, es por ello que este recurso fundamental se tiene que potenciar completamente, analizando cómo se sienten laborando en la empresa, que tan motivadas y satisfechas están. La estabilidad laboral es un factor que permite a la empresa medir el buen funcionamiento, si no hay estabilidad laboral existe una alta rotación de los trabajadores y las consecuencias que esto genera.

Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del Call Center 104 de Andinatel S.A. Tesis para optar el título de Ingeniero en Administración de empresas y RRHH. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. (Pichucho, C. 2008)

En esta tesis se llega a la conclusión que de acuerdo al análisis situacional de la compañía se confirmó que la alta rotación del personal presente en la empresa se debe a problemáticas estructurales internas y externas y que los directivos de la empresa aún no han podido solucionar. En la empresa existen dos tipos de empleados, los que se encuentran en la planilla de la empresa, y los que son tercerizados, presentándose diferencias en ambos casos, teniendo en cuenta que ambos realizan las mismas tareas

y funciones. La empresa cuenta con un 57.14% de índice de rotación, lo cual significa un elevado índice en relación al sector que se desempeña (Call center); el índice promedio en este sector es de 15%. Este problema ha originado constantes fallas a la hora de brindar el servicio de información a los usuarios.

Calidad en las empresas de Servicios. Asturias, España: Instituto del Fomento Regional. (Fernández, A. 2000)

En este libro se menciona las compañías de servicios en general, el autor propone que éstas deberían enfocarse en el servicio al cliente, teniendo este concepto como sinónimo de calidad total. Asimismo manifiesta que la empresa puede contar con un proceso de producción de alta calidad, pero cuando se entrega el producto o servicio se falla en la entrega, y lo que juzga el cliente es el momento en que recibe el producto o servicio, cuando se produce contacto físico entre la empresa y su cliente.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. (Pérez, A. 2013)

En este estudio se llegó a la conclusión que el alto índice de rotación de los trabajadores presente en la empresa distribuidora de la marca Coca-Cola, tiene origen en la inconformidad por el horario laboral (49%), insatisfacción del personal (36%) y baja remuneración (39%), estos factores permiten que haya renuncias constantes del personal, lo que conlleva a un alto índice de rotación de personal (30%). La renuncia del personal se debe generalmente por los bajos sueldos, desmotivación de los trabajadores y los ambientes físicos de la empresa. Como aporte de solución a esta investigación se propone cinco factores a implementarse como propuesta de solución y de esta manera disminuir la rotación de los trabajadores; estos factores son: reestructurar la forma de pago, disminuir las reuniones periódicas laborales, hacer prevalecer los horarios de trabajado y llevar un control de horas extras para su pago respectivo, quitar la cuota cero e implementar indumentaria a todo el personal para mejorar la imagen de la compañía.

La rotación de personal y su efecto en las utilidades en la Caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo. Tesis para optar el título de Economista. Universidad de Trujillo, Trujillo. (Seminario, O. 2014)

En este estudio se llegó a la conclusión que en función al incremento del índice de rotación de personal, la utilidad de la empresa se reduce; la rotación del personal ha venido creciendo desde el año 2009. Como propuesta de solución se presentó dos recomendaciones: la tercerización de la contratación de personal y premiar con un bono de permanencia a todos los trabajadores que duren en sus puestos de trabajo.

Retención del Talento: Conociendo a mi gente. Tesis para optar el grado de Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima. (Abad, Y., Bermúdez, U., Caravedo, L., Morales, C., y Serván, F. 2010)

En este trabajo se concluye que no existe algún método exacto que se utilice para atraer y retener al personal, pero si es necesario conocer las necesidades de los trabajadores con el objeto de elaborar programas de integración entre trabajadores y directivos, formando de esta manera un compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Asimismo, manifiestan que las emociones es el factor determinante que permite que la empresa logre buenos resultados en su capital humano, es por ello que la creación de vínculos emocionales con los trabajadores es de suma importancia. Está comprobado, en diversos estudios realizados en sobre este tema, que los trabajadores que se encuentren comprometidos con la empresa desarrollan afinidad con los clientes logrando el reconocimiento de la marca. Para crear un modelo que facilite retener a los colaboradores, se necesita dedicar un determinado tiempo que permita conocer mejor a los trabajadores y fortalecer la relación trabajador - compañía, de esta forma crear el sentido de pertenencia que permita retener a los trabajadores talentosos, sin embargo, no garantiza que se logre retener a todos los trabajadores, ya que es una decisión que depende de ellos. Lo que está en manos de la compañía es crear condiciones adecuadas donde los trabajadores gocen de un excelente clima laboral.

Por último, los autores manifiestan que las funciones de directivos de la empresa, es de vital importancia, ya que tienen que conocer a sus colaboradores y escucharlos, rescatar sus fortalezas, talentos y habilidades; y también saber qué tipo de

reconocimiento necesitan; sobre todo deberán saber sus aspiraciones, para que de esta forma puedan retener y desarrollar al máximo el talento de sus colaboradores, puedan alcanzar las metas de la empresa y conocer las necesidades de los clientes. Si los altos directivos realizan adecuadamente este papel, la empresa creara ventajas diferenciales y se consolidara en el mercado. Así mismo se fortalecerá las relaciones entre los colaboradores creando confianza. Se propone la creación de planes de retención de personal, que están en función a los elementos establecidos.

2.3. BASES TEORICAS

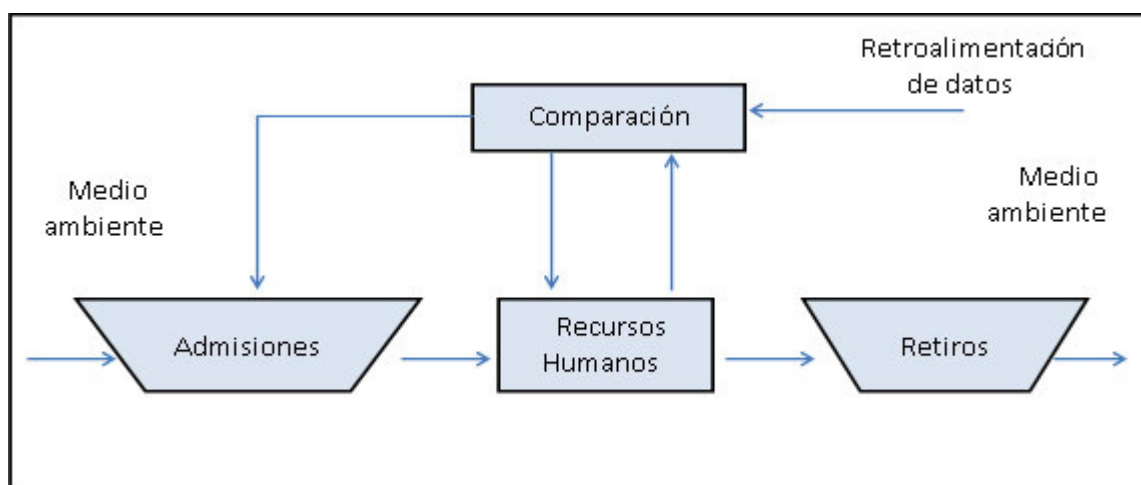
ROTACIÓN DEL PERSONAL

2.3.1. Definición

Para definir “Rotación del Personal”, veremos a continuación las definiciones de algunos autores:

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. (p.68), según Castillo (2006).

Ilustración 1: Rotación del personal



Fuente: Elaboración propia, extraído de Chiavenato 2000

En toda organización, la rotación de los trabajadores representa un principal indicador que mide la eficiente gestión del talento humano que se encuentra a cargo de los altos mandos de la compañía. Podemos señalar que la rotación de los trabajadores es el movimiento de empleados contratados y desvinculados de las empresas, a medida que aumente el número de trabajadores que salen, es decir un alto índice de rotación de personal, se origina un incremento en los costos de reclutamiento y capacitación del nuevo trabajador. Estos costos generalmente se categorizan en tres partes: los costos de desvinculación, otorgados al trabajador que se va, costos de contratación y costos de entrenamiento y capacitación (Chiavenato, 2000).

La clave para que un trabajador sea productivo y comprometido con su trabajo y la empresa está en la satisfacción laboral, una buena retribución monetaria y una buena relación con sus jefes, generando confianza, seguridad y motivación. Otro punto importante es conocer que el cambio de puesto abrupto a un trabajador puede ocasionar insatisfacción, truncando la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional, por lo que el trabajador no se desempeñaría óptimamente.

2.3.2. Principales ventajas y desventajas.

Ventajas:

Flores, R., Abrau, J., & Badii, M. (2008) señalara como principales ventajas de la rotación del personal en una compañía lo siguiente:

- El pago por liquidación por antigüedad, de los trabajadores que se retiran, será menor en comparación a los que son despedidos.
- Los nuevos trabajadores ingresan con un sueldo menor en comparación al que se retiró.
- Hay determinados puestos donde es necesario que ingresen jóvenes, y de esta manera se realice un mejor trabajo.

Gary (1995) señalo las siguientes ventajas:

- Ayuda a los trabajadores a descubrir cuáles son sus destrezas y habilidades potenciales, que no desarrollaron en su trabajo anterior.
- Ayuda a que los trabajadores antiguos aprendan a transmitir sus conocimientos teóricos y prácticos a los nuevos empleados.
- Permite que constantemente haya nuevos talentos que estén en la capacidad de asumir cargos.
- Hace posible que los trabajadores puedan acceder a nuevos cargos dentro la empresa y de esta manera desarrollarse profesionalmente.

Se puede apreciar que ambos autores tienen una perspectiva distinta, el primero analiza las ventajas por el lado del empresario, el segundo en cambio, más por el lado del trabajador. Esto no está mal, son puntos de vista distintos que las empresas deben analizar con mucho cuidado, ya que no solo se trata de buscar un mayor beneficio económico, sino de dar una mayor satisfacción laboral a los trabajadores.

Desventajas:

Según Flores (2008) describe las siguientes desventajas:

- Los nuevos trabajadores son poco eficientes en la etapa de adaptación.
- Las empresas incrementan sus costos de separación, de procesos de selección, de contratación, de capacitación del trabajador.
- No hay unión y confianza en el equipo de trabajo o en el área de la empresa que se retiran los trabajadores.
- La alta rotación de personal perjudica a la imagen de la empresa.
- Riesgo de divulgación de procesos claves, formulas, etc.
- El clima y cultura organizacional se ve afectada negativamente.

Haciendo una comparación de ventajas y desventajas, el empresario va a preferir evitar que la rotación sea alta, salvo en algunas excepciones que sea necesario y no se pueda evitar dicha rotación.

2.3.3. Tipos

- **Retiro inevitable.** - Es cuando el trabajador deja de laborar por jubilación.
- **Retiro necesario.** - Se da cuando el trabajador es retirado de la empresa por haber cometido una falta grave.
- **Retiro por temas personales.** - Se da cuando el trabajador renuncia a la empresa, debido a casos de embarazos, mudanzas, salarios u otros motivos personales.
- **Retiro por temas de trabajo.** - Se da en casos que el empleado no cumple los requisitos necesarios que requiere el puesto de trabajo.

Por otra parte, existe la rotación interna y externa (Cáceres, 2008)

Rotación del personal interna:

Es la cantidad de empleados que migran de puesto de trabajo en la misma compañía sin retirarse de ella, se da generalmente en la existencia de traslados entre cedes o áreas de la empresa, ya sea porque los personales son promocionados, ascendidos o descendidos.

Esta rotación sirve como herramienta importante para el desarrollo de los trabajadores, además funciona como motivación frente al trabajo rutinario, haciendo que los trabajadores enfrenten nuevas situaciones y nuevos proyectos.

- **Transferencias:** Se refiere cuando se realiza un cambio de puesto, no implica un puesto de mayor jerarquía, ni mayor remuneración.
- **Ascensos:** Se refiere cuando se realiza un cambio de puesto a uno de mayor importancia y mejor remuneración.
- **Promociones:** Se refiere a un cambio de categoría, lo que implica un incremento del sueldo del empleado trabajando en el mismo puesto de trabajo.
- **Descensos:** Se dan cuando un trabajador es cambiado a otro puesto de menor importancia, lo que implica también una disminución en su remuneración.

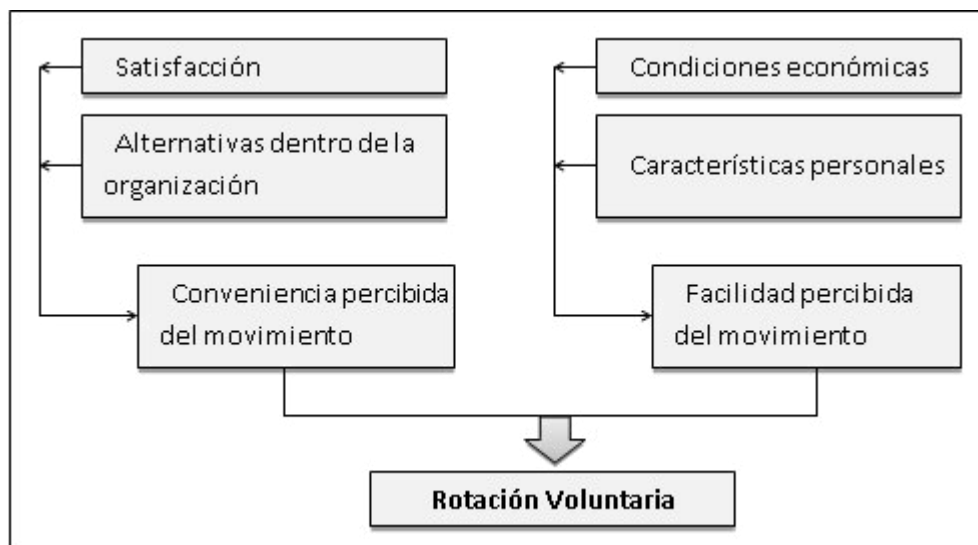
Rotación del personal externa

Se da con el ingreso y desvinculación de los trabajadores en la empresa, y se da en situaciones como: jubilación, renuncia del empleado, mala selección, incapacidad, despido, problemas personales y muerte del trabajador.

Cáceres (2008), refiere tres tipos de terminación laboral en una organización:

Rotación voluntaria: Es la decisión personal que toma el trabajador de retirarse de la empresa, debido a temas personales. Generalmente esta decisión se presenta cuando el trabajador encuentra un mejor trabajo, desee tener más tiempo para pasar con su familia, desee cambiar de profesión o poner su propio negocio. Así como también el trabajador considere que su trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones de trabajo, una baja remuneración, presenta una mala relación con su jefe, etc.

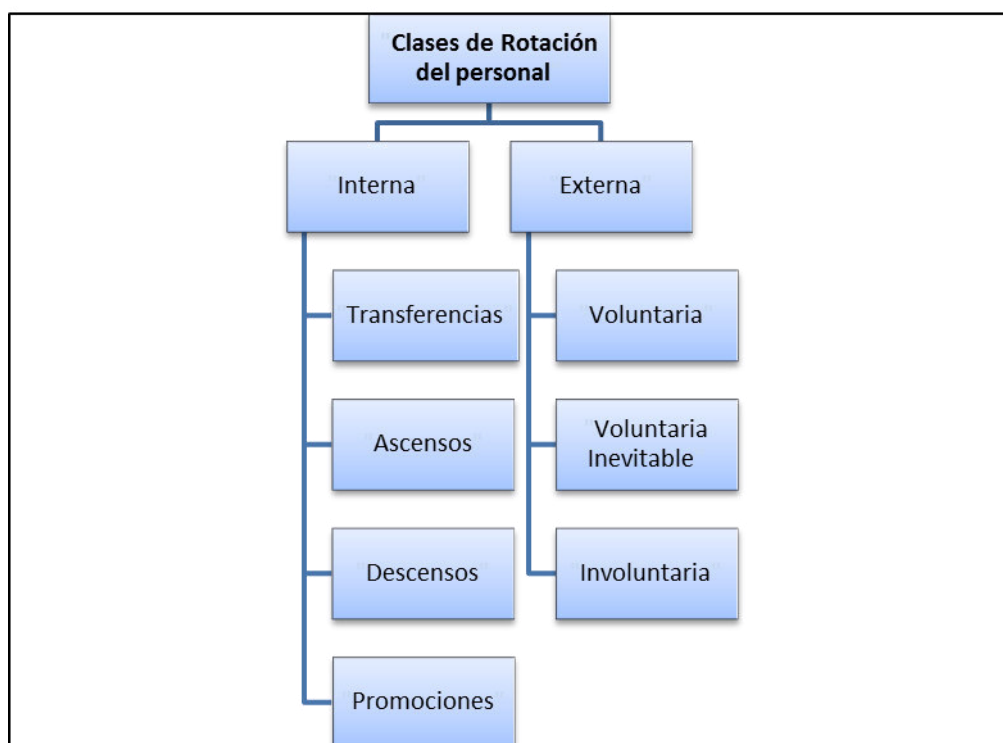
Ilustración 2: Modelo de Rotación Voluntaria del Personal



Fuente: Elaboración propia, extraído de Heneman III, Schwab, Fossum, Dyer 1980

- **Rotación voluntaria inevitable :** Es cuando la decisión del trabajador de retirarse ya no está al alcance de manejo del empleador. Sin embargo, existen estudios que señalan que el 80% de los retiros voluntarios se pueden evitar, debido a que muchas se deben a errores originados por la empresa, ya sea por una mala designación del puesto de trabajo o por insatisfacción laboral.
- **Rotación involuntaria:** Se da cuando la empresa decide retirar a un trabajador por problemas económicos o inconvenientes en el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo. Estos retiros son decisiones muy difíciles que impactan a la empresa y principalmente al trabajador que es retirado.

Si bien es cierto, existen diversos autores que clasifican los tipos de rotación de manera similar, las empresas deberían enfocarse más en el de tipo voluntario, es por ello que es importante darles un ambiente laboral adecuado y una remuneración acorde al mercado, ya que por otros motivos muchas veces la empresa ya no puede intervenir para tratar de que el trabajador cambie de opinión.

Ilustración 3: Clases de Rotación del Personal

Fuente: Elaboración propia.

La rotación externa voluntaria es la que debe recibir mayor atención ya que se puede perder un buen talento, es decir, un trabajador que tiene todas las credenciales para poder ascender y ser más eficiente para la empresa, pero siempre pensando en el bienestar de ambos.

2.3.4. Causas de Rotación del Personal

En la actualidad en toda organización, uno de los recursos más cambiantes es el capital humano, presentando constantes ingresos y salidas de trabajadores, cayendo algunas compañías en inestabilidad laboral, esto trae consigo consecuencias negativas para las empresas (Fernando, 1990).

A continuación, detallaremos algunas causas que se dan en la mayoría de empresas:

- La forma que manejan las remuneraciones.
- La gestión de beneficios que da la empresa.
- Oportunidad de desarrollo de línea de carrera en la organización.
- Ambiente e infraestructura de trabajo.

- Desarrollo de relaciones entre trabajadores.
- Forma de contratación de trabajadores.
- Diferencias laborales y personales entre trabajadores y jefes.
- El clima organizacional y los valores de la empresa.
- La capacitación incorrecta del nuevo trabajador.

Adicional a lo mencionado anteriormente podemos rescatar que otra posible causa de la rotación del personal, es la satisfacción percibida por el trabajador, es decir el trabajador nota una diferencia entre el nivel de recompensa recibida y lo que espera recibir, por ello se puede decir que es más una actitud que un comportamiento.

2.3.5. Consecuencias de la rotación del personal

Toda empresa que presenta una alta rotación de sus trabajadores, en su mayoría cuentan con las siguientes características: problemas de los trabajadores para integrarse y trabajar en equipo, mala imagen a la sociedad, bajo nivel de productividad, presentan productos o servicios de mala calidad, inexistencia de compromiso, por parte del personal, para alcanzar objetivos organizacionales y falta de identificación de los trabajadores con la empresa (Millán, 2006).

Chavarría (2011) considero las siguientes consecuencias negativas en las compañías:

Baja moral: Las empresas que presentan un alto índice de rotación de personal, presentan trabajadores con baja moral, percibiéndose un ambiente laboral de frustración. Este sentimiento es mayor en una empresa que presenta un alto índice de rotación del personal en los cargos directivos, más que en los empleados. Cuando ingresa un nuevo directivo, adopta una nueva forma de trabajar, aplicando reglas y políticas que los empleados no están acostumbrados a hacerlos, generando frustración y confusión al desarrollar sus funciones. Esos hechos bajan la moral de los trabajadores, haciendo que muchos renuncien.

Capacitación permanente: En toda compañía que tiene un índice de rotación del personal alto, la capacitación significa un gran problema, convirtiéndose en algo muy costoso y que demanda mucho tiempo. De acuerdo a la especialización que demanda un puesto de trabajo, la capacitación del nuevo trabajador implicara semanas o meses para entrenar y pueda desempeñarse correctamente. Se puede ver afectada la satisfacción del servicio al cliente, debido a que el nuevo personal está en un proceso

de aprendizaje, y carezca de conocimientos para atender eficientemente los inconvenientes y problemas que presenten los clientes y presente soluciones eficaces.

Productividad deficiente: Cuando ingresan nuevos empleados a laborar, en su mayoría tardan más tiempo en lograr eficiencia en el desarrollo de las actividades realizadas, debido a que inicialmente realizan las tareas de manera lenta hasta que puedan ganar experiencia. En este periodo inicial las empresas presentan un bajo nivel de productividad. Por otra parte, existe mayor riesgo que los empleados nuevos cometan errores graves en la elaboración del bien o prestación del servicio.

Inexistencia de trabajo en equipo: La construcción de relaciones personales y laborales entre los trabajadores se desarrollan a medida que se conocen conforme pasa el tiempo; apareciendo cierto grado de simpatía y confianza, lo que permite propiciar un ambiente de confianza y unión, incentivando que se apoyen mutuamente. Por el contrario, cuando ingresan nuevos trabajadores constantemente, los trabajadores antiguos pueden mostrarse hostiles o resentidos ante los nuevos, generando divisiones internas y obstaculizando la productividad.

2.3.6. Determinantes de la rotación del personal

Diversos análisis sobre el tema hacen referencia en primer lugar a factores relacionados con motivaciones específicas del trabajador y del ambiente laboral, en segundo lugar, toman como referencia los factores anteriores para relacionarlos con el número de desvinculaciones voluntarias, jubilaciones, etc. En el transcurso del tiempo, diversas investigaciones han identificado cuatro factores que determinan el índice de rotación (Gary, 1995):

Factores organizacionales:

- Trabas que obstaculizan el desarrollo de los trabajadores en el campo personal y profesional.
- Inconformidad sobre la ubicación de las instalaciones de la compañía.
- Percepción de inseguridad en el cargo que desempeña.

Factores del puesto de trabajo:

- Actividades y funciones carentes de interés.
- Salario inconforme.

- Inconformidad con el sistema de salarios, aumentos, ascensos, etc.
- Inconformidad con el puesto de trabajo.
- Conflictos con sus compañeros de trabajo o jefes.
- Carencia de autonomía al desempeñar el cargo asignado.

Factores competitivos:

- Ofrecimientos de mejores remuneraciones en otras empresas.
- Ofrecimientos de nuevo trabajo que genera mayor satisfacción en aspectos diferentes al salario.

Factores personales:

- El trabajador no presenta ningún interés por seguir trabajando.
- Los trabajadores no se sienten atraídos al evaluar el costo de oportunidad.

2.3.7. Índice de rotación de los trabajadores

La definición del Índice de rotación de los trabajadores, según Álvarez (2013) lo define como un indicador que mide la administración del capital humano, mediante el cual se puede saber si existen inconvenientes laborales dentro la organización que genere un inadecuado ambiente laboral, así como también deficiencias en el proceso de reclutamiento.

Resulta de la relación entre los ingresos más retiros del personal sobre el promedio medio de trabajadores en un periodo determinado. Si el índice es muy alto se presenta demasiados cambios que puede llegar a perjudicar a la compañía, cuando el índice del personal es bajo, se produce un envejecimiento de los trabajadores, en un determinado periodo de tiempo. Existen diversos motivos por los que un trabajador decide retirarse de la empresa. Puede ser voluntaria e involuntaria, dependerá de la “intención del trabajador (Chávez, 2012)”. En la práctica no ocurre un índice de rotación igual a cero, pues significaría que una empresa este paralizada totalmente. Tampoco es conveniente un índice de rotación muy alto, debido a que significaría un estado de cambio constante que no permitiría fijar ni madurar el recurso humano. Señalado lo anterior podemos señalar que el índice correcto se da cuando la empresa haya logrado retener a sus trabajadores que son productivos y reemplazar aquellos trabajadores menos productivos con bajo rendimiento y sin ganas de mejorar. Es importante mantener la

estabilidad del sistema de la rotación del personal a través de autorregulaciones continuas (Chiavenato, 2000).

Según “Hernández (2011) considera que un índice de rotación del personal adecuado para una compañía, debe estar entre el 5% y 15%”. No podemos afirmar que estos porcentajes sean los ideales, dependerá en qué situación se encuentra la empresa internamente y del contexto externo del mercado.

Podemos señalar que el índice de rotación es el porcentaje entre los ingresos y los retiros de trabajadores, en relación al promedio de trabajadores de una compañía. Por ejemplo: un índice de 15%, quiere decir que la empresa solo dispone el 85% de sus trabajadores en el lapso de tiempo comprendido. Si requiere el 100% de su personal activo, la empresa necesita planificar la contratación de un 15% de personal adicional, con el fin de “suplir la diferencia de trabajadores. (Chiavenato, 2000)”.

A continuación, presentaremos una fórmula que se aplica para determinar el índice de rotación de los trabajadores:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \left(\frac{I + S}{2} \times 100 \right) / PE$$

Significa:

- I = Ingreso de trabajadores en un periodo de tiempo determinado.
- S = Salida de trabajadores (despidos o renunciaciones) en un periodo de tiempo determinado.
- PE = Promedio Efectivo en el periodo de tiempo determinado (suma del número de trabajadores al inicio del periodo y el número de trabajadores al término del periodo, dividido entre dos.)

2.3.8. Costos de la rotación de personal

Cuando se presenta un alto índice, la compañía está en constante búsqueda de nuevos trabajadores para suplir las vacantes que hacen falta. Este proceso de búsqueda

constante, como se mencionó anteriormente, hace que los costos del área de reclutamiento se eleven. Una forma para disminuir un alto índice de rotación y conservar una estabilidad laboral, es atreves de estrategias enfocadas al bienestar laboral de cada trabajador. (Flores, R., Abrau, J., & Badii, M. 2008).

Se puede clasificar los costos originados por la rotación de los trabajadores, en primarios, secundarios y terciarios; el primero se origina cuando se retira a un trabajador y el proceso de conseguir su reemplazo, se hace referencia a: costos de selección y reclutamiento de nuevo personal, costos de registros y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación o retiro (Chiavenato, 2000).

Los costos secundarios abarcan aspectos intangibles, representan los costos indirectos relacionados a la desvinculación y el proceso de reemplazo del empleado, son consecuencias producidas de forma inmediata por la rotación, se dan en la producción, en el comportamiento de los trabajadores, en los costos extra laborales y extra operacionales (Chiavenato, 2000).

En cuanto a los costos terciarios, están muy relacionados a los costos secundarios, solo que estos se presentan a mediano y largo plazo. Así como también estos costos son solo estimables, a diferencia que los costos secundarios son cualitativos y los primarios cuantificables (Chiavenato, 2000).

a) Costos primarios de rotación del personal:

1. Costo de reclutamiento y selección:

- Costos de inscripción y de seguimiento del proceso de reclutamiento del trabajador.
- Costos de mantenimiento en el área de recursos humanos (sueldos de los trabajadores de selección).
- Gastos adicionales en publicaciones en páginas web, diarios, folletos de reclutamiento, cuestionarios, etc. (Chiavenato, 2000).

2. Costos asociados a registros y documentaciones:

- Estos costos del área de registro y documentación son generalmente en mantenimiento como gastos realizados en cuestionarios, registros etc. (Chiavenato, 2000).

3. Costos de ingreso:

- Se realiza mayor número de capacitaciones, estos costos se calculan de acuerdo al tiempo destinado a la capacitación de un grupo de trabajadores.
- Remuneración adicional del supervisor del área que requiere nuevos trabajadores, por el tiempo que le dedica al nuevo personal para establecerlo en su puesto de trabajo (Chiavenato, 2000).

4. Costo de desvinculación:

- El costo de desvinculación lo podemos determinar dividiendo, aquellos gastos originados en el área de registro y documentación relacionados a los retiros de los trabajadores, entre la cantidad de trabajadores desvinculados.
- Costo adicional por el tiempo del personal que realiza las entrevistas a los trabajadores que se retiran, costos de cuestionarios y formularios.
- Costos por el pago de indemnizaciones (Chiavenato, 2000).

b) Costos secundarios de rotación del personal:

1. Efectos en la producción

- El retiro de un trabajador afecta negativamente a la producción, debido a que deja en el aire las actividades que realizaba, obligando a los demás trabajadores a cubrir su puesto.
- Existe una baja producción por parte del nuevo trabajador, que se da generalmente durante un cierto periodo de aprendizaje en su nuevo puesto.

- Poca confianza del trabajador nuevo en el puesto que se desempeña, realizando interferencias en las actividades de sus compañeros (Chiavenato, 2000).

2. Efectos en la actitud de los trabajadores:

- Aspectos negativos que transmite el trabajador que se desvincula a los demás, con su actitud, comportamiento, imagen y predisposición.
- Los jefes y supervisores son influenciados en su moral y actitud por el comportamiento y actitud de los trabajadores que se desvinculan.
- Los clientes y proveedores también son influenciados por las actitudes y comportamientos de los trabajadores que se desvinculan y los jefes y supervisores (Chiavenato, 2000).

3. Costo extra laboral:

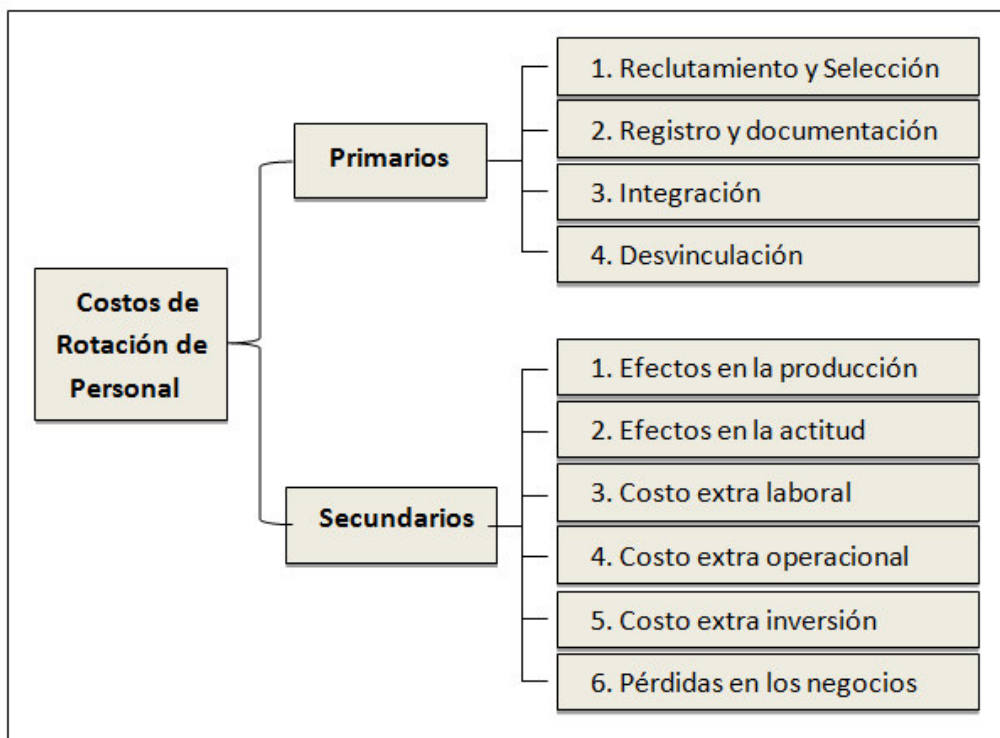
- Costo de horas adicionales originadas por la ausencia un trabajador desvinculado, o debido a la baja productividad que presenta un nuevo trabajador.
- Mayor tiempo de producción por la baja productividad del nuevo trabajador.
- Los costos unitarios de producción son elevados, originado por la disminución de la eficiencia media provocado por el ingreso del nuevo trabajador.
- Pago por el tiempo adicional del personal encargado de realizar la inducción y capacitación al nuevo trabajador (Chiavenato, 2000).

4. Costo extra-operacional:

- Gastos extras por mayor consumo de energía eléctrica, incurrido por la baja productividad del nuevo trabajador.
- La baja productividad del nuevo trabajador origina costos adicionales en el servicio de mantenimiento, supervisión de la producción, etc.

- La poca experiencia del nuevo trabajador hace que los errores en la producción se incrementen ocasionando mayor trabajo en el área de calidad (Chiavenato, 2000)

Ilustración 4: Costos de Rotación de Personal



Fuente: Elaboración propia, extraído de Chiavenato 2000

c) Costos terciarios de rotación del personal:

Son costos mediatos que se originan de forma colateral por la rotación de personal, estos costos son solo estimados y se manifiestan en “un mediano y largo plazo (Chiavenato, 2000)”:

1. Costo de Inversión Extra:

- De acuerdo al volumen de producción se incrementa las tasas de los seguros, la depreciación de equipos, etc.
- Incremento de remuneraciones pagados a los nuevos trabajadores, así como aumento de reajuste a los demás trabajadores en casos que haya

mayor oferta, lo que implica mayor competencia por captar trabajadores y con un con sueldos iniciales elevados.

2. Perdidas de negocios

- Se da cuando la reputación institucional de la empresa y sus bienes están desvirtuados, debido a la deficiencia en la calidad, originado por empleados inexpertos en el periodo inicial.

2.3.9. Prevención de la rotación del personal.

El área de recursos humanos deberá de realizar acciones que ayuden a retener y mantener completo la planilla, y de esta forma garantizar el buen funcionamiento de la empresa. A continuación, detallaremos las principales acciones (Millán, 2006):

1. Determinar el sueldo adecuado del puesto de trabajo a partir de su valuación.
2. Evaluación del desempeño del trabajador y su influencia en su entorno, utilizando la calificación de méritos.
3. Implementar y poner en práctica un plan dinámico de ascensos y descensos.
4. Influir en el mejoramiento de la satisfacción laboral, fomentando un ambiente de cordialidad y armonía en la empresa.

CALIDAD DE SERVICIO

Según Gryna, F., Chua, R., y Defeo, J. (2007) sostienen que existen dos corrientes sobre el enfoque de la calidad de servicio, originados al término de la Segunda Guerra Mundial.

En la primera contemplamos la evolución de la calidad japonesa, los productos japoneses, antes de la segunda guerra, se percibían a nivel mundial como un producto de mala calidad. Sin embargo, después de este periodo eso cambio.

En la segunda corriente se realiza la importancia de la calidad del producto en la mente del cliente, surgiendo de esta manera corrientes como: demanda de los productos, preocupación sobre el cuidado del medio ambiente, el rol de los consumidores, importancia de la calidad del producto en las transacciones, etc.

La combinación de estas dos corrientes proporciona para muchas empresas un mercado cambiante enfocado principalmente en las cualidades de la calidad del producto.

2.3.10. Definición de calidad

Alcalde (2009) considera la definición de calidad de diversos autores:

De acuerdo a Ishikawa *calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente.*

De acuerdo a Deming *calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes.*

Y por último de acuerdo a al mismo autor la calidad no solo está expresada en los productos o servicios, si no, se trabaja con el concepto de calidad total, que significa llevar la calidad a todas las áreas de la organización.

2.3.11. Teorías de la calidad

A. Edwards Deming

Deming plantea que la calidad consiste en el enfoque de las necesidades futuras de los clientes para aterrizarlo en características físicas y medibles de los productos que pueden ser diseñados y fabricados para satisfacer a los clientes, con un precio dispuesto a pagar.

Los 14 puntos de Deming fue uno de sus principales aportes, elaborado de acuerdo a la teoría del estadista norteamericano, Shewhart. Estos 14 puntos describen el comportamiento en las empresas, menciona también que el papel de la alta dirección

en asumir el liderazgo para el funcionamiento adecuado del plan de calidad, es fundamental. (Rosander, 1994).

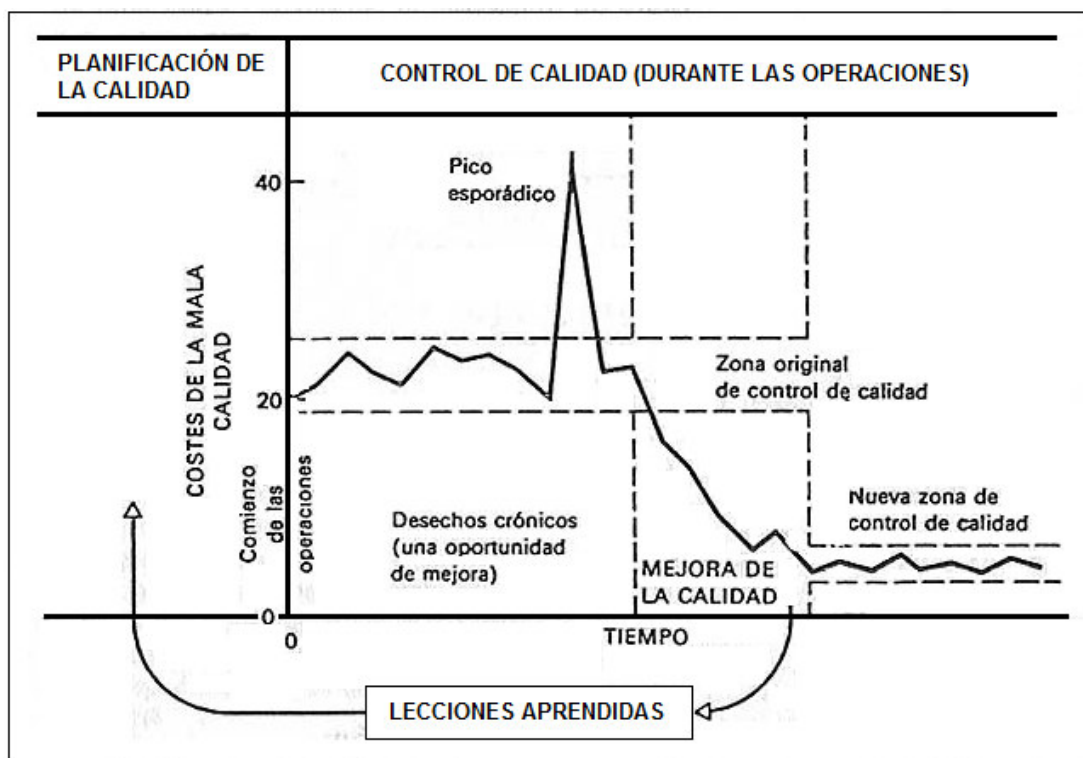
1. **Constancia y consistencia de objetivos:** Se da cuando las empresas están constantemente identificando y eliminando características que perjudican su calidad como: equivocaciones, demoras, actitudes inadecuadas, malas condiciones laborales, etc.
2. **Adoptar la nueva filosofía:** Se refiere al compromiso que deben de adoptar los trabajadores con los cambios para evitar gastos innecesarios y fallas en la productividad.
3. **Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad:** Hacer que no sea necesario las inspecciones masivas de la calidad de los productos terminados, sino que se realice el control de calidad en el proceso productivo.
4. **Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio:** Elegir proveedores no solo teniendo en cuenta los precios, si no también tener en cuenta la calidad, tiempo de entrega y confianza.
5. **Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio:** Evaluar constantemente las necesidades y requerimientos de los clientes para mejorar la calidad del producto desde el diseño.
6. **Implantar la formación:** Se debe implementar programas de capacitaciones para directivos y nuevos empleados, para que tengan mejores resultados.
7. **Adoptar e implantar el liderazgo:** Implementar la formación de líderes en la organización con nuevos estilos de gestión.
8. **Desechar el miedo:** La importancia de tener un buen clima organizacional es fundamental, para ello no se debe imponer miedo a los trabajadores.
9. **Derribar barreras entre los departamentos:** Estimular el trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización.
10. **Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas:** Es fundamental ya que permitirá a los trabajadores incrementar su productividad.

- 11. Eliminar los cupos numéricos:** Las organizaciones no se deben preocupar por las metas u objetivos numéricos, pues cuando son alcanzados, los trabajadores pierden las ganas de continuar superándose.
- 12.** Eliminar las evaluaciones anuales de rendimientos que solo están enfocados en los resultados finales, y no toma en cuenta el tiempo dedicado a mejorar los procesos o la colaboración con los compañeros de trabajo.
- 13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo:** La empresa a través de sus directivos deben de impulsar la capacitación constante en los trabajadores, para que de esta manera puedan mejorar sus habilidades y conocimientos, no solo del puesto del trabajo si no habilidades personales y de esta manera aporten ideas y soluciones a los problemas.
- 14. Actuar para lograr la transformación:** La totalidad de los trabajadores deben ser involucrado con la mejora constante.

B. Joseph Juran

Según Joseph (2007) plantea la Trilogía de la Calidad, donde se establece que la calidad es la expresión en la utilización del producto que se manifiesta de acuerdo a la implementación del diseño del producto y cuan exacto resulta (Miranda, J., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007).

Ilustración 4: Fases de la Calidad de Juran



Fuente: Elaboración propia, extraído de Miranda J., Chamorro A., y Rubio S. 2007

1. Planificación de la Calidad:

Es el proceso de conocer cuáles son las características de que requieren los clientes actuales y potenciales sobre el producto, y de esta manera poder implementarlas al momento de diseñar el producto.

2. Control de la Calidad:

Se trata de implementar un sistema de retroalimentación, que primero evalué el desempeño actual de la calidad, luego haga una comparación con los objetivos iniciales propuestos y de esta manera se pueda corregir las fallas.

3. Mejora de la Calidad:

Radica en la realización de cambios oportunos que permitan mantener y mejorar los estándares de calidad establecidos.

2.3.12. Servicio

Los servicios se podrían comparar con productos intangibles, ofrecidos a la venta en forma de beneficios, actividades o satisfacciones, el resultado de la prestación de un servicio no es físico, se consume al mismo tiempo que se presta el servicio “ (Kotler & Armstrong, 2008)”.

Resulta al momento de servir que realiza el estado, una empresa o una persona; como, por ejemplo: la función que desempeña el estado, utilidad prestada, celebración de un servicio religioso, empresas y personas que satisfacen necesidades e intereses de personas u otras empresas, ofreciendo favores, beneficio, gracia, trabajo, ayuda, utilidad, cortesía, etc. “(Colunga, 1995)”.

La diferencia entre productos y servicios, muchas veces no es clara, resultando a veces muy difícil mencionar un ejemplo de un producto o servicio puro. En el caso de un bien puro, los beneficios que proporciona al cliente no está combinado con beneficios inherentes del servicio, y de igual manera un servicio puro no presentara características tangibles (Hoffman & Bateson, 2011).

2.3.13. Características de los servicios.

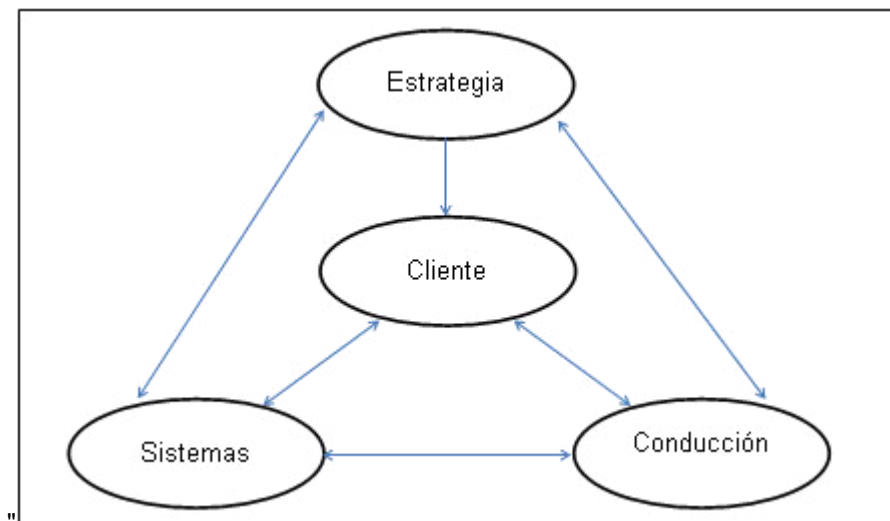
Las características de todo servicio son muy distintas a la de los bienes, de esta manera la gestión del negocio y el enfoque de la calidad también será distinta desde la etapa de diseño. “ (Vargas, M., & Aldana, L. 2007)” A continuación, detallaremos las características distintivas:

1. **La propiedad:** Los servicios son intangibles lo que hace que no sea necesario una transferencia de propiedad en el proceso de la compra.
2. **El contacto directo:** Las entidades clasifican su producción según la cercanía con el cliente; si este contacto es cada vez más cercano y constante con el cliente está vinculado a la parte de servicios.
3. **Participación del cliente:** En los servicios, no se puede separar la producción y el consumo, ya que el cliente forma parte de la producción y consumo.

2.3.14. Sistema de Prestación del Servicio

Albrecht & Zemke (1988) desarrollaron un sistema con 8 subcomponentes, desarrollados en el llamado triángulo del servicio.

Ilustración 5: Triángulo Externo del servicio



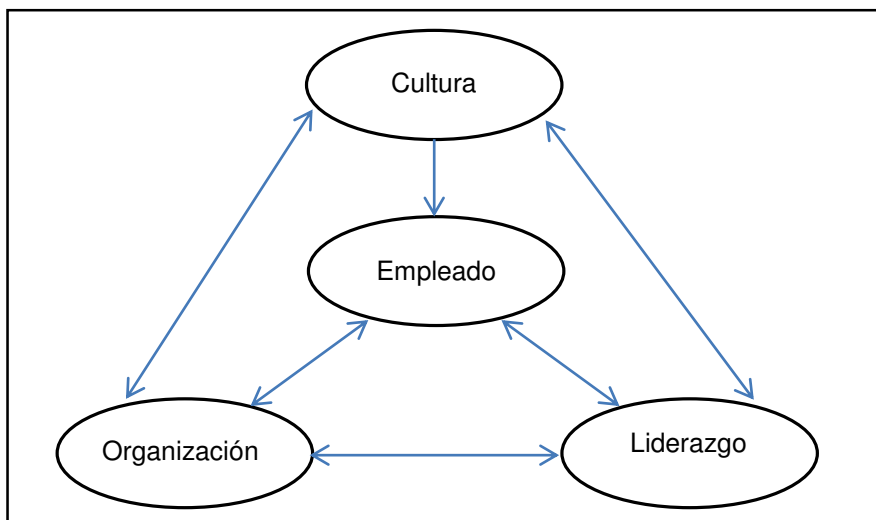
Fuente: Elaboración propia, extraído de Albrecht & Zemke 1988

Este triángulo está conformado de la siguiente manera:

1. **La estrategia del servicio:** Es la idea que trata de enfocar la atención de los trabajadores de la empresa con las prioridades y necesidades del cliente.
2. **La conducción – recurso humano:** Los trabajadores que están en constante relación con el cliente o los que atienden al público en general constituyen la conducción de la organización. A estos trabajadores se les conoce como personal de contacto.
3. **Sistema y recursos:** Todos los trabajadores, desde los directivos y trabajadores de base, deben de desempeñarse de acuerdo a los procesos y actividades establecidos. los sistemas deben de estar diseñados para la conveniencia de los clientes mas no para la empresa.

El triángulo interno presenta los siguientes componentes:

Ilustración 6: Triángulo Interno del servicio



Fuente: Elaboración propia, extraído de Albrecht & Zemke 1988

Este triángulo interno como el triángulo externo, presenta también al cliente como centro. Se conforma de la siguiente manera:

1. **Cultura de servicio:** Son las formas como se realiza el trabajo teniendo en cuenta como valor principal la calidad del servicio, pues esta determina las ganancias de la organización. Se trata de costumbres y creencias que resaltan en comparación a otras empresas, teniendo presente, como la forma de relacionarse y comportarse de los trabajadores ante los clientes, influye en la toma de decisión del cliente.
2. **El liderazgo:** El correcto diseño y operacionalidad del liderazgo en toda empresa, conformando un sistema integrado, participativo y dinámico, está comprendida en una excelente calidad de servicio.
3. **La organización:** las empresas presentan una estructura y un sistema que involucran a los empleados, estas estructuras presenta las siguientes características: estructura que permite tener una respuesta veloz, presenta facilidad para que se ajuste a la funcionalidad de sus actividades; innovaciones en los productos.

2.3.15. Servicio al cliente

Es el servicio entregado como complemento a los productos principales de la empresa. Generalmente las empresas, no cobran por el servicio al cliente prestado. Existe tres formas de como como se puede presentar el servicio, puede ser en el mismo sitio (por ejemplo, cuando un trabajador de un supermercado ayuda a encontrar un determinado producto a un cliente) o vía telefónica o por la web (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009).

En el siguiente cuadro comparativo se expresa como es la actitud del trabajador en relación con el cliente según William, (1991):

Ilustración 7: Diferenciación de la actitud de la persona que tiene hacia el cliente.

Nº	SE TIENE ÉXITO AL PRESTAR SERVICIOS	SE FRACASA AL PRESTAR SERVICIOS
1	Cuando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Cuando se está deprimido y enojado.
2	Cuando se disfruta trabajando con y para otras personas.	Cuando se prefiere trabajar solo con "cosas".
3	Cuando se es capaz de poner al cliente en el centro de atención.	Cuando se necesita ser uno el centro de atención.
4	Cuando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Cuando se desea trabajar a un propio ritmo tranquilo.
5	Cuando se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Cuando se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
6	Cuando se acepta que los clientes tienen la razón (incluso en ocasiones que no la tengan).	Cuando se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.

Fuente: Elaboración propia, extraído de William 1991

De acuerdo a lo analizado en el cuadro anterior podemos determinar que el éxito o fracaso al momento de brindar un servicio al cliente, está basado en la actitud del personal, desde el momento en que se considera al cliente lo más fundamental del negocio.

2.3.16. Calidad del servicio

Rey (1999) realiza primero la separación de las palabras calidad y servicio, con el fin de entender mejor el concepto y analizarlo. Para empezar a definir que es calidad, tenemos que señalar primero la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva; la primera es el juicio del consumidor sobre la superioridad de un producto o marca sobre otros productos desde una óptica global.

La calidad es percibida casi siempre por los clientes, es por ello que una adecuada atención al cliente marcará la diferencia y será valorada por los clientes (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009).

2.3.17. Dimensiones de calidad

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985), consideraron cuatro factores claves de éxito:

a) Elementos tangibles

Se manifiestan mediante la infraestructura de la empresa, equipos o herramientas que se utilizan para brindar el servicio, la vestimenta de los trabajadores y folletos informativos.

b) Fiabilidad

Es como la empresa realiza el servicio, siendo muy profesionales y cuidadosos, generando de esta manera fiabilidad. Se tiene que entregar un servicio de acuerdo a lo ofrecido, realizar el servicio correctamente desde el inicio y cumplir con el tiempo prometido.

c) Capacidad de respuesta

Se demuestra en la capacidad de inspirar, generar credibilidad y confianza a los clientes, a través de una adecuada atención por los trabajadores.

d) Empatía

Es la comprensión al cliente, comunicación, cortesía, voluntad para resolver problemas, interés por el cliente, respeto y compromiso. Todo esto se logra gracias a la atención individualizada que ofrecen las empresas.

2.4. MARCO CONCEPTUAL O GLOSARIO

DESEMPEÑO LABORAL: Es el conjunto de acciones o comportamientos que se observan en los trabajadores que son importantes para los objetivos de la organización, pueden ser medidos en función a las competencias de cada trabajador y su nivel de aporte a la organización (Ruiz, 2009).

SATISFACCIÓN LABORAL: Es el nivel de confort de los colaboradores en relación a su trabajo. Es preciso mencionar que este punto también hace referencia al pago, el tipo de actividad o rol, tratos interpersonales, etc.

SELECCIÓN: Proceso de elegir entre los posibles trabajadores a los más aptos para ocupar el puesto en mención. El criterio de selección está basado en la información sobre el cargo. En este proceso se debe elegir personas capaces para aprender las nuevas tareas de forma rápida y eficiente (Chiavenato, 1999).

ROTACIÓN DE PUESTO: Se da cuando los trabajadores de la empresa son cambiados de puesto y ubicados donde mejor se desempeñan (Dale, 1983).

INSENTIVOS: son mecanismos que motivan al personal a mejorar su desempeño, estos mecanismos, están direccionados al cumplimiento de determinados objetivos.

CONTROL DE GESTIÓN: es el conjunto de actividades enfocadas a recopilar, procesar y mostrar la información relevante para que los altos directivos de la compañía puedan tomar decisiones. Generalmente se aplican instrumentos contable-financieros, sin embargo, cada vez más se está contemplando información no financiera.

PROCESO DE SELECCIÓN: Pasos que se realizan con el objetivo de elegir un nuevo trabajador que cumpla con el perfil establecido de acuerdo al puesto de trabajo. Estos pasos deben de cumplirse detalladamente sin saltar, con el fin de evitar errores en el proceso.

CLIENTE: desde la perspectiva comercial y del marketing, un cliente es aquella persona o empresa que accede a un producto o servicio por medio de una

transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

SERVICIO AL CLIENTE: son las actividades interrelacionadas que ofrece una persona o empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, asegurándose del correcto funcionamiento del producto.

ENTRENAMIENTO: Es la metodología de aprendizaje organizada y sistematizada que se aplica a corto plazo, para que las personas aprendan nuevos conocimientos y habilidades de acuerdo a las metas establecidas.

CAPITULO 3: METODOLOGIA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio fue de tipo correlacional, la misma que identifico “la relación entre las variables”, hallando los factores de cómo están asociadas y poder encontrar la solución del problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

Esta investigación al contar con un alcance correlacional, permitió resaltar las principales propiedades y características del tema estudiado, ya que permite la descripción, registro, análisis e interpretación de tema en estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

El objetivo del estudio fue descubrir cuáles son las incidencias y valores que se muestran entre una o más variables. Es decir se tiene como propósito principal medir cual es el grado de relación que existe entre rotación de los trabajadores y cómo influye en la calidad de servicio (Hernández, Fernández y Baptista 2007).

3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO:

Uno de los principales conceptos sobre población de estudio fue definida como grupo de elementos, seres o eventos relacionados entre sí, en función a características idénticas o similares, de las cuales se desea sacar alguna información (Hurtado, 2000).

En esta investigación se tuvo como población de estudio a los clientes quienes contratan los servicios de SLISAC.

Según la información proporcionada por la empresa, el número de clientes a junio de 2018, ascendía a 33 clientes.

.

3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Se ha realizado un muestro de tipo no probabilístico por conveniencia, que algunos autores lo llaman muestreo circunstancial (Méndez, 2002).

Sabino (1992) considera la muestra que es parte de un todo llamado universo y que sirve para representarlo. Presenta distintos enfoques de acuerdo a la clase de investigación en desarrollo.

Para efectos de la presente investigación se ha utilizado una técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple. Para el cálculo del tamaño de muestra de esta investigación hemos utilizado la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N z_{1-\alpha/2}^2 p(1-p)}{(N-1)B^2 + z_{1-\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

Significado:

- n : *Tamaño de muestra*
- Z^2 : *Nivel de Confianza*
- p : *Variabilidad*
- B^2 : *Nivel de error 5 %*
- N : *Tamaño de la población*

Ilustración 8: Justificación del Tamaño de Muestra-Trabajadores.

$$n = \frac{N z_{1-\alpha/2}^2 p(1-p)}{(N-1)B^2 + z_{1-\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

Caso cuando se conoce el Tamaño de la Población (N):

N =	33	Nº DE CLIENTES DE LA EMPRESA SLI SAC
Niv de confianza	95%	
Z =	1.96	
E o B =	0.05	
p =	0.5	
		Acumulado muestral
		Error muestral
		Probabilidad

$n = \frac{31.69}{1.04} = 30.46$	TAMAÑO DE MUESTRA
	30

Fuente: Elaboración propia.

El tamaño de muestra calculado para la investigación fue de 30 clientes de un total de 33.

Se ha determinado como unidad muestral a las empresas clientes de la empresa estudiada. La lista de clientes conforma el Marco Muestral.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se usará diferentes bibliografías así como información y análisis que conforma fuente de investigación secundaria.

Entre las técnicas de investigación que se utilizaran son las encuestas, a través de un cuestionario que permita recabar información importante, otra técnica aplicada serán las entrevistas a principales trabajadores.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Después de la aplicación de los cuestionarios, los resultados que se obtuvieron han sido tabulados, analizados y se establecieron la relación que existía entre las variables estudiadas.

A continuación, se muestra las respuestas de los cuestionarios planteados:

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Sexo:

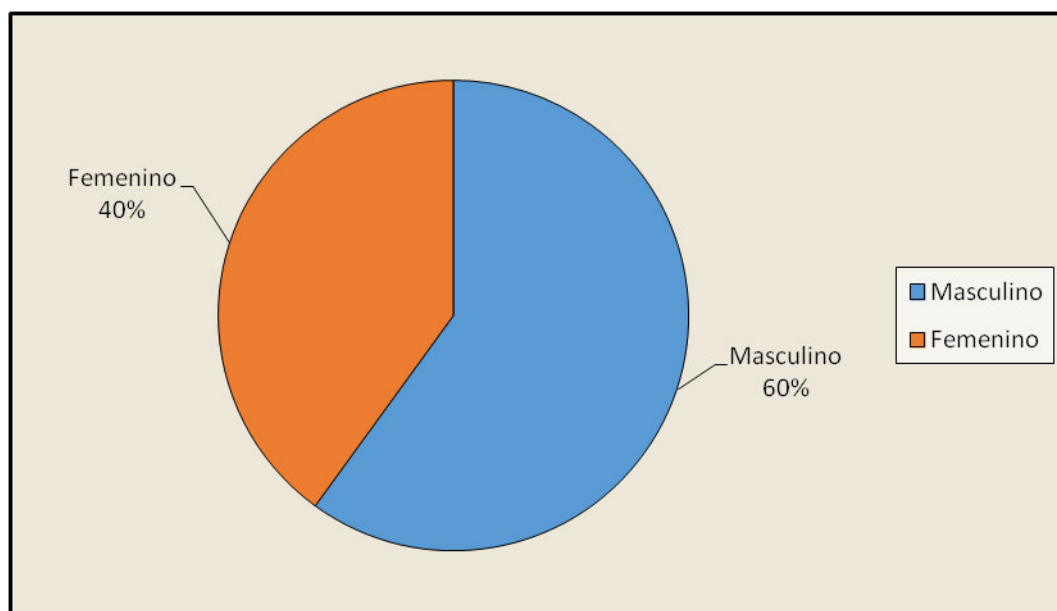
Masculino () Femenino ()

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DEL SEXO DE LOS ENCUESTADOS.

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	18	60%
Femenino	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 1: Distribución del sexo de los encuestados.



Fuente: Elaboración Propia.

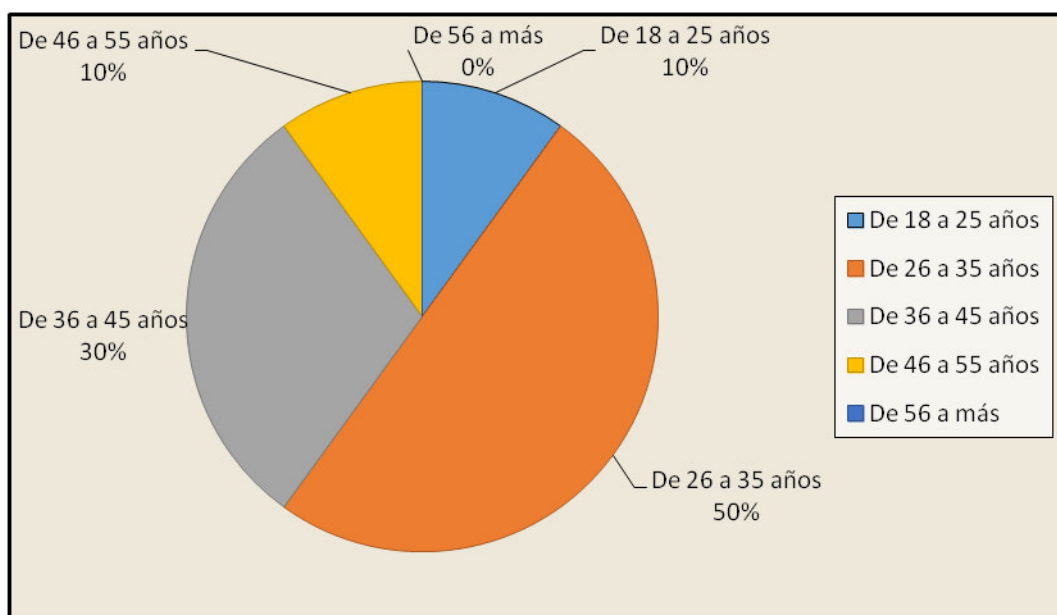
El 60% de los empleados son de sexo masculino y solo el 40% son mujeres.

Edad:

- a) de 18 a 25 años () b) de 26 a 35 años ()
- c) de 36 a 45 años () d) de 46 a 55 años ()
- e) de 56 a más ()

TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 25 años	3	10%
De 26 a 35 años	15	50%
De 36 a 45 años	9	30%
De 46 a 55 años	3	10%
De 56 a más	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.**Gráfico 2: Distribución de la edad.****Fuente: Elaboración Propia.**

El 50% de los encuestados están entre 26 a 35 años de edad, el 30% tienen entre 36 a 45 años de edad y solo el 10% de los clientes encuestados tienen de 46 a 55 años y 18 a 25 años.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

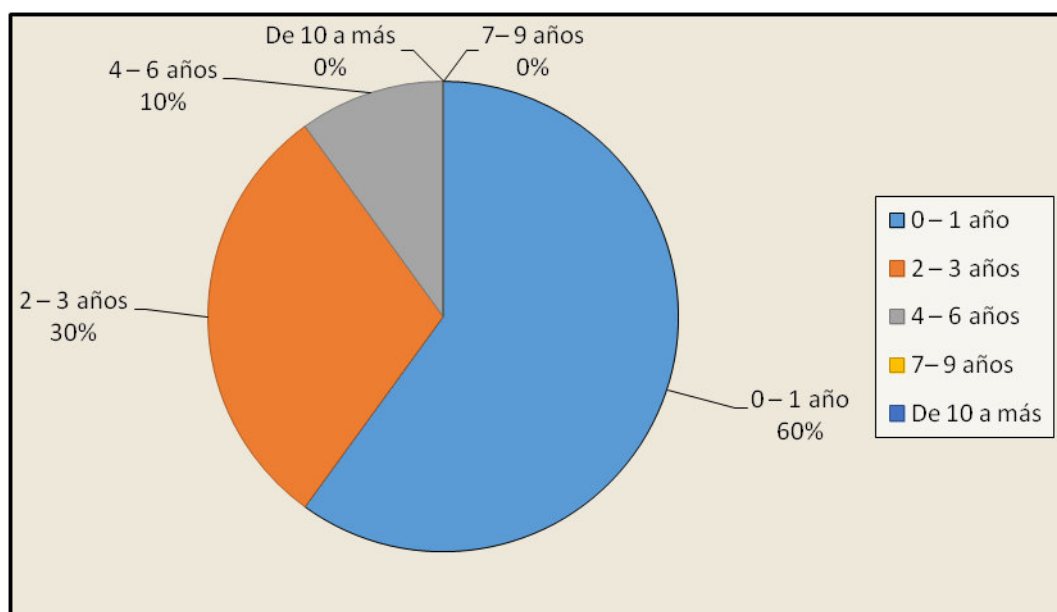
- a) 0 - 1 año () b) 2 - 5 años ()
 c) 6 - 10 años () d) 11 - 20 años ()
 e) De 21 a más ()

TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 - 1 año	18	60%
2 - 3 años	9	30%
4 - 6 años	3	10%
7 - 9 años	0	0%
De 10 a más	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 3: Distribución del tiempo de trabajo



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los clientes responden que tienen menos de 1 año como cliente, el 30% tienen de 2 a 3 años y solo el 10% tienen de 4 a 6 años como cliente.

1. REMUNERACIÓN

1.1. Percibe que los trabajadores están bien remunerados.

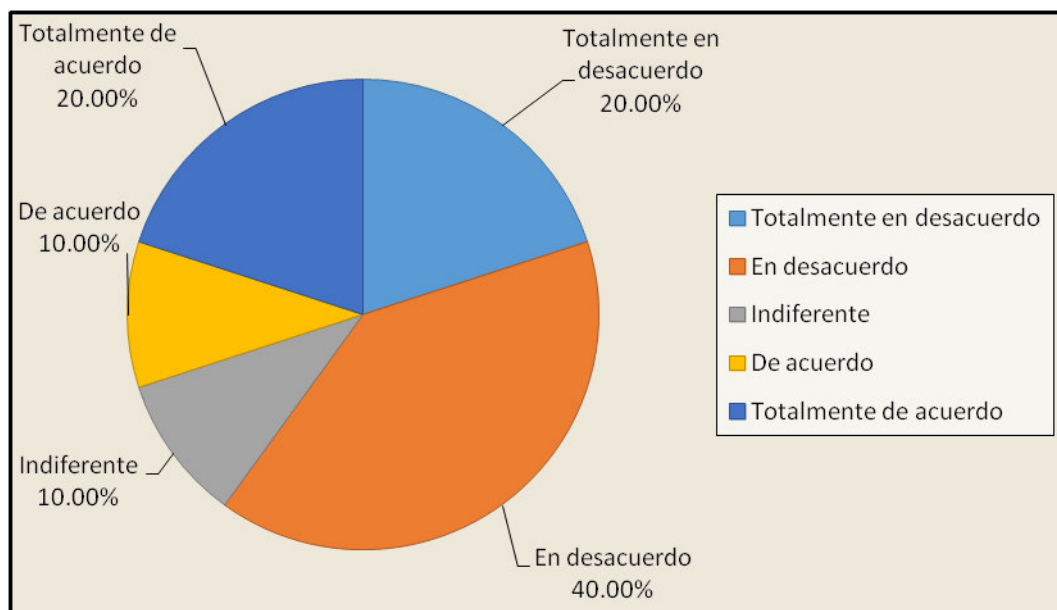
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA REMUNERACIÓN DEL TRABAJADOR.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	12	40%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 4: Distribución de la percepción de la remuneración del trabajador.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados perciben que los trabajadores de la empresa SLISAC están en desacuerdo con las remuneraciones que reciben, el 30% percibe que cuentan con una adecuada remuneración, mientras que el 10% lo considera indiferente.

1.2. Los trabajadores nunca se quejan del sueldo que reciben.

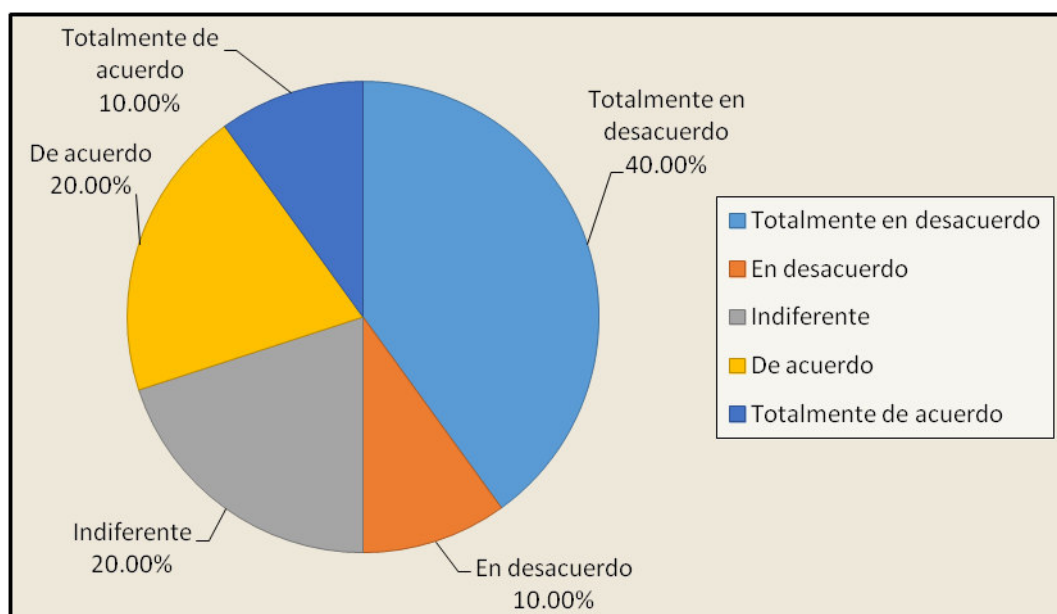
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS QUEJAS DEL TRABAJADOR SOBRE SU REMUNERACIÓN.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	12	40%
En desacuerdo	3	10%
Indiferente	6	20%
De acuerdo	6	20%
Totalmente de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 5: Distribución de las quejas del trabajador sobre su remuneración.



Fuente: Elaboración Propia.

El 50% de los encuestados responden que los trabajadores se quejan del sueldo que reciben, el 30% manifiesta que no y el 20% de los encuestados lo consideran indiferente.

2. PERSONAL CALIFICADO

2.1. El personal cuenta con el conocimiento adecuado al realizar su trabajo.

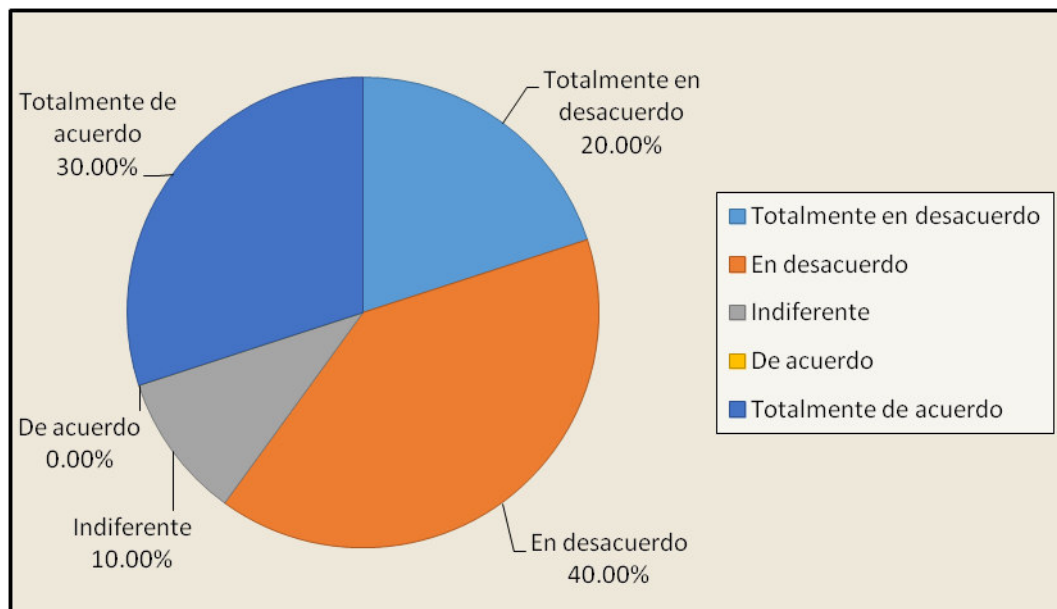
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO ADECUADO AL REALIZAR SU TRABAJO.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	12	40%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 6: Distribución del conocimiento adecuado al realizar su trabajo.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados respondieron que el personal no cuenta con el conocimiento adecuado para realizar su trabajo, mientras que solo el 30% si están de acuerdo con el conocimiento que presentan los trabajadores y el 10% de se muestra indiferente.

2.2. El personal de la empresa se encuentra capacitado para brindar un servicio seguro y fiable.

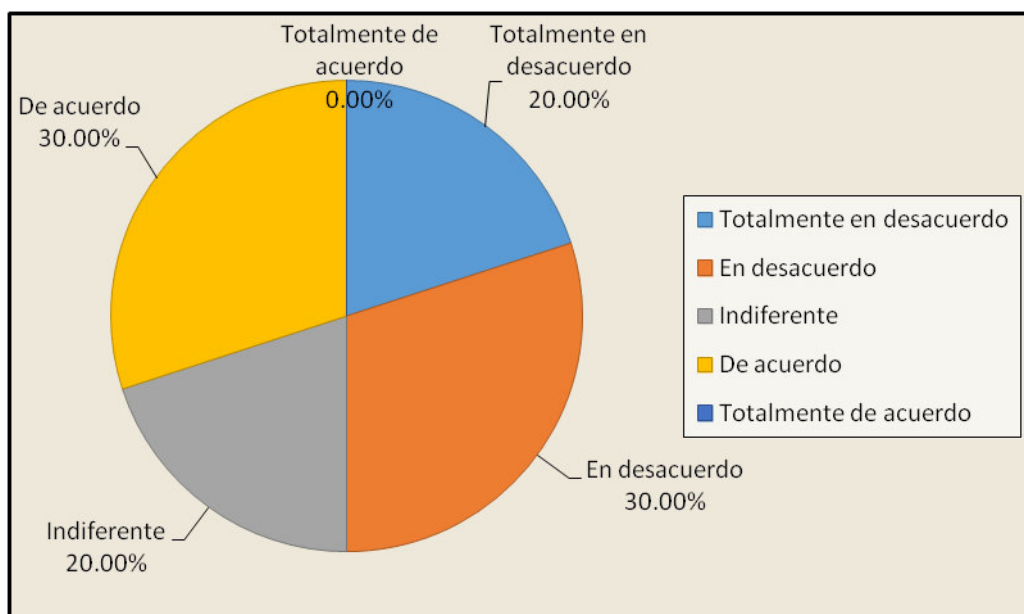
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL CALIFICADO PARA BRINDAR UN SERVICIO.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	9	30%
Indiferente	6	20%
De acuerdo	9	30%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 7: Distribución del personal calificado para brindar un servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

El 50% de los encuestados manifiestan que el personal no está capacitado para brindar los servicios de la empresa, mientras el 30% indica que si están capacitados y el 20% de los encuestados se muestran indiferentes.

2.3. Realizan capacitación constante para los trabajadores para mejorar el desempeño de su trabajo.

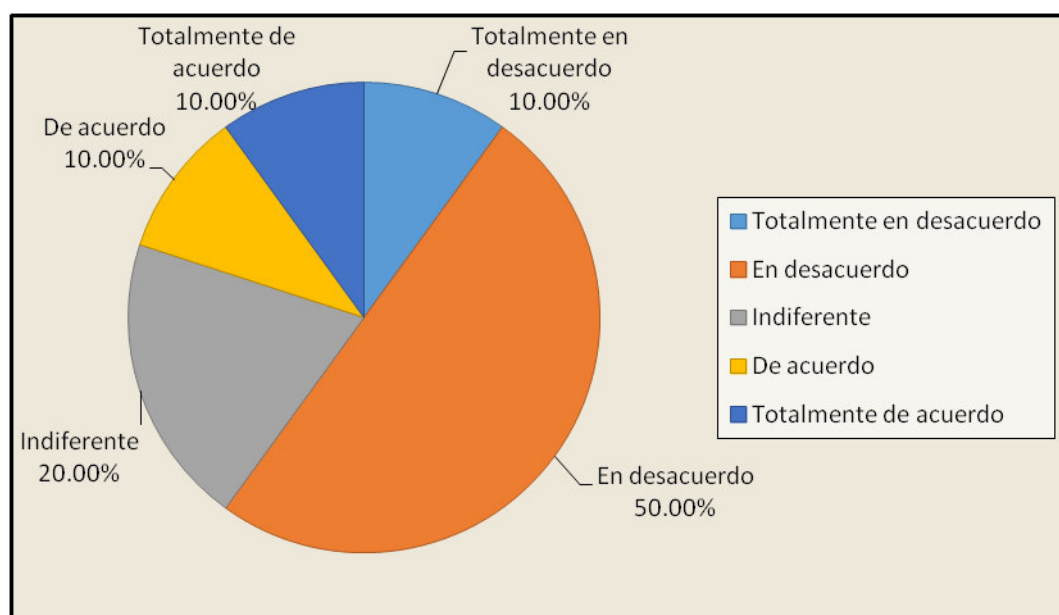
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 8: DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN CONSTANTE EN LOS TRABAJADORES.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	15	50%
Indiferente	6	20%
De acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 8: Distribución de la capacitación constante en los trabajadores.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados manifiestan que los trabajadores no son capacitados constantemente para mejorar su desempeño en su trabajo, solo el 20% de los encuestados están de acuerdo que si son capacitados y el 20% se muestran indiferentes.

3. CONDICIONES DE TRABAJO

3.1. La apariencia de las instalaciones está acorde con los servicios ofrecidos.

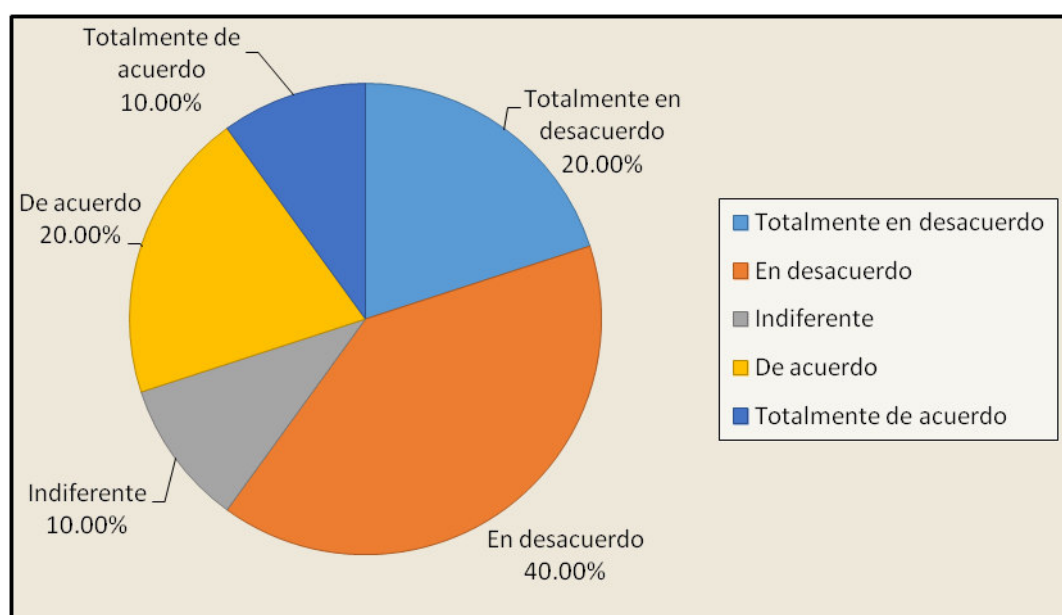
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 9: DISTRIBUCIÓN DE LA APARIENCIA DE LAS INSTALACIONES.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	12	40%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	6	20%
Totalmente de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 9: Distribución de la apariencia de las instalaciones.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados manifiestan que la apariencia de las instalaciones no está acorde con los servicios ofrecidos, el 30% si están conforme con la apariencia de las instalaciones y el 10% de los encuestados se muestran indiferentes.

3.2. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.

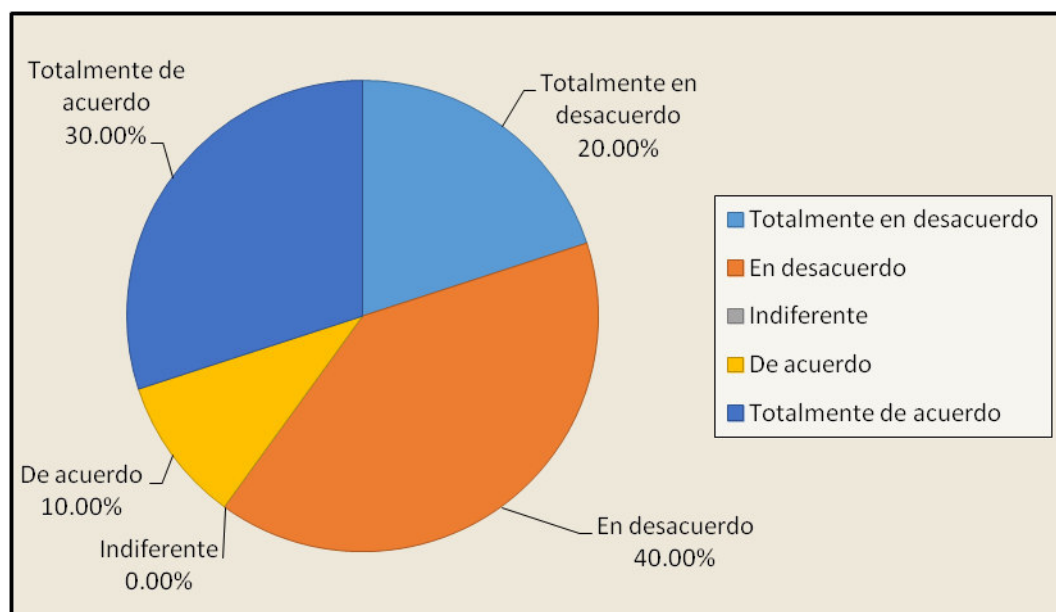
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 10: DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES SUFICIENTES PARA REALIZAR EL TRABAJO.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	12	40%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 10: Distribución de los recursos materiales suficiente para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados respondieron que los recursos materiales utilizados por los trabajadores no son suficientes para la realización de su trabajo, mientras que el 40% están de acuerdo.

3.3. Los equipos y materiales que utilizan los trabajadores son adecuados.

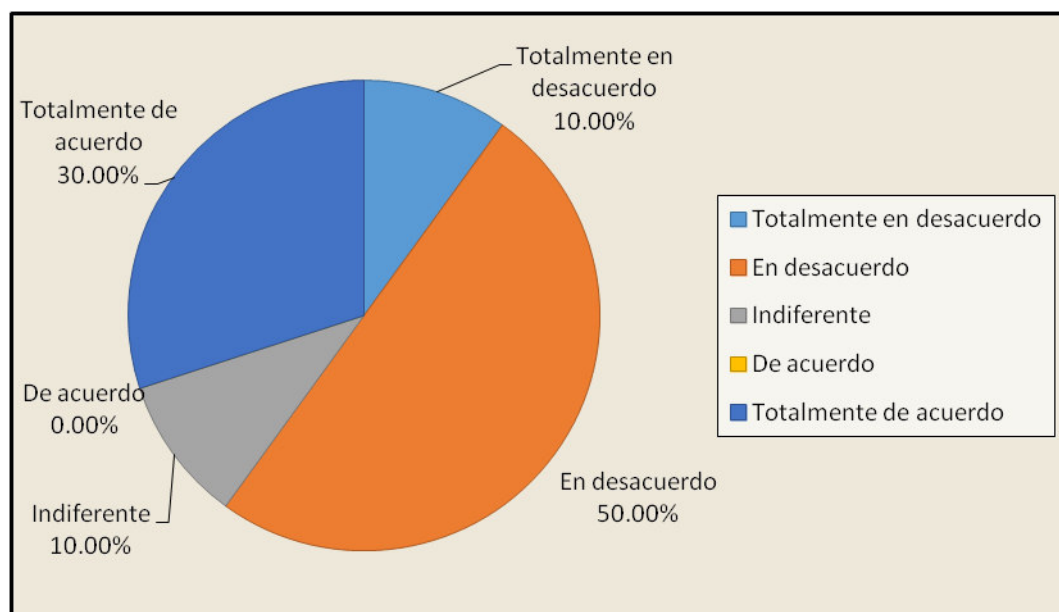
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 11: DISTRIBUCIÓN DE LOS EQUIPOS Y MATERIALES ADECUADOS.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	15	50%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 11: Distribución de los equipos y materiales adecuados.



Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados respondieron que los recursos y materiales utilizados por los trabajadores no son adecuados para la realización de su trabajo, el 30% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 10% se muestran indiferentes.

3.4. La empresa realiza campaña de concientización de servir al cliente.

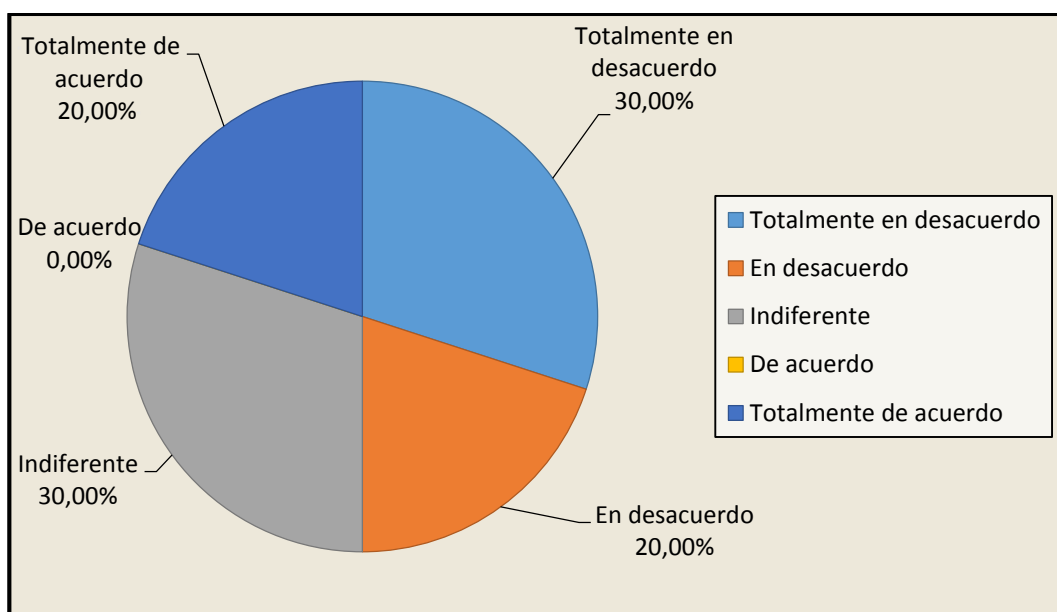
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 12: DISTRIBUCIÓN DE CAMPAÑA DE CONCIENTIZACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	30%
En desacuerdo	6	20%
Indiferente	9	30%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 12: Distribución de campaña de concientización de servicio al cliente.



Fuente: Elaboración Propia.

El 50% de los encuestados manifiestan que no se realiza campañas de concientización de servicio al cliente, mientras que solo el 20% está totalmente de acuerdo que la empresa si realiza campañas y el 30% se muestra indiferente. La iluminación del ambiente de trabajo es buena

3.5. La iluminación del ambiente de trabajo es buena.

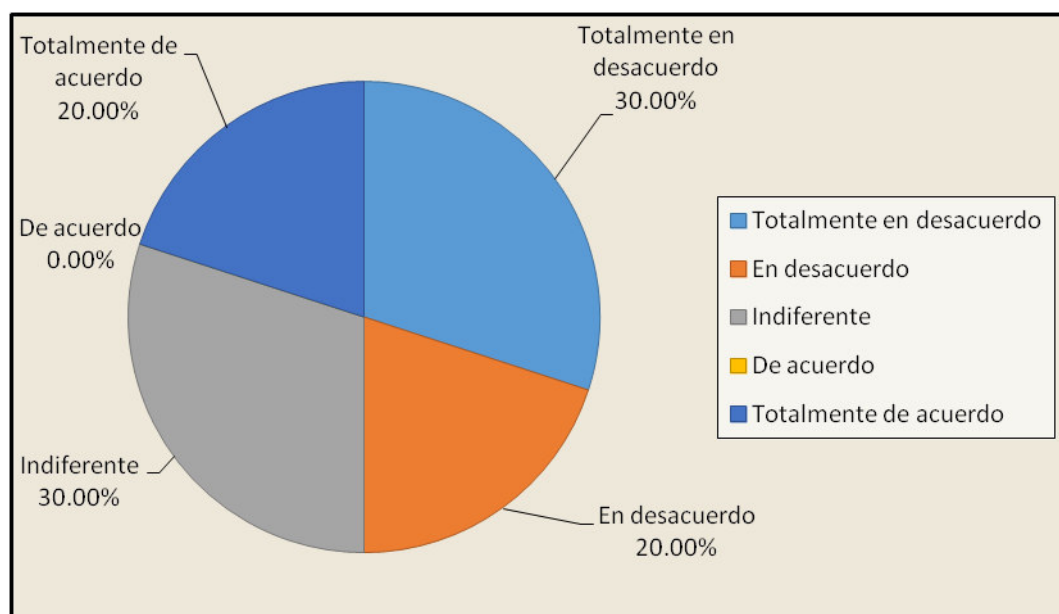
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 13: DISTRIBUCIÓN DE LA ADECUADA ILUMINACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	9	30%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	6	20%
Totalmente de acuerdo	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 13: Distribución de la adecuada iluminación del ambiente de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia.

El 30% de los encuestados están en desacuerdo y el 20% están totalmente en desacuerdo con la iluminación del ambiente de trabajo, mientras que el 40% si está de acuerdo y el 10% se muestran indiferentes.

3.6. Los trabajadores cuentan con el respaldo de sus jefes.

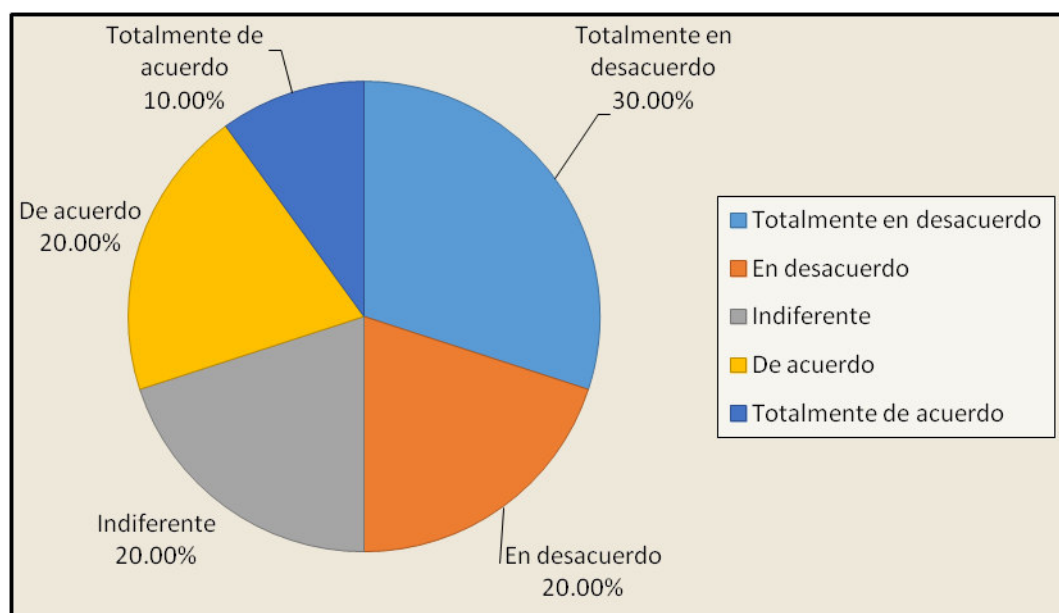
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 14: DISTRIBUCIÓN DEL RESPALDO DE LOS JEFES A SUS TRABAJADORES.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20.00%
En desacuerdo	6	20.00%
Indiferente	9	30.00%
De acuerdo	0	0.00%
Totalmente de acuerdo	9	30.00%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 14: Distribución del respaldo de los jefes a sus trabajadores.



Fuente: Elaboración Propia.

El 30% de los encuestados y el 20% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente en que los trabajadores cuentan con el respaldo de sus jefes y el 30%, mientras que el 30% están de acuerdo y el 20% se muestra indiferente.

4. CALIDAD DE SERVICIO

4.1. La empresa cumple con las cláusulas y especificaciones del contrato de servicio.

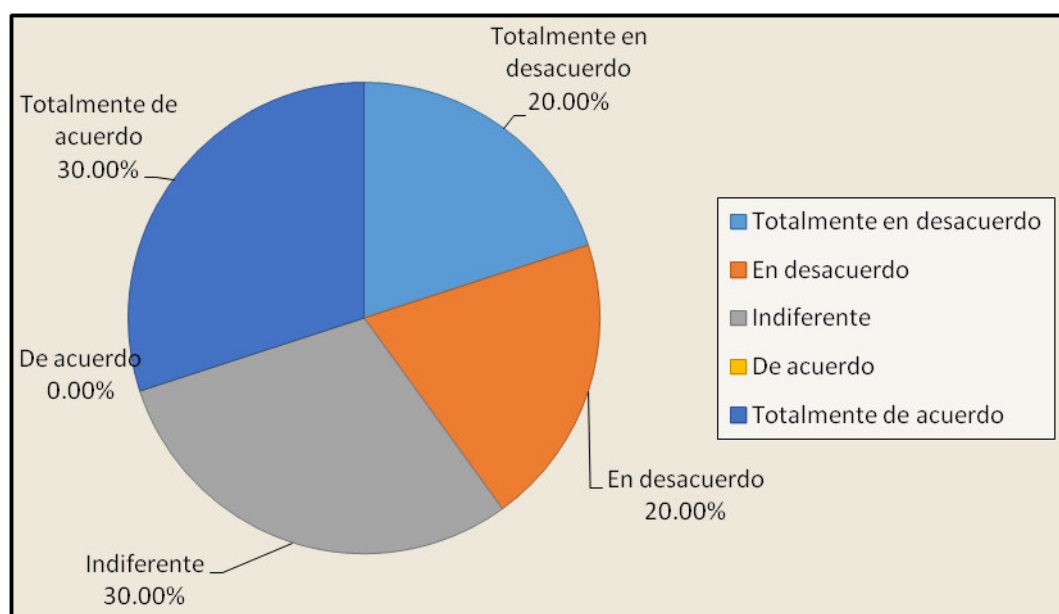
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 15: DISTRIBUCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	6	20%
Indiferente	9	30%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 15: Distribución del cumplimiento de los contratos.



Fuente: Elaboración Propia.

El 40% de los encuestados señalan que la empresa no cumple con las cláusulas y especificaciones de los contratos, el 30% está totalmente de acuerdo, mientras que el 30% de los encuestados se muestran indiferentes.

4.2. La empresa siempre cumple con la realización del servicio en las horas pactadas.

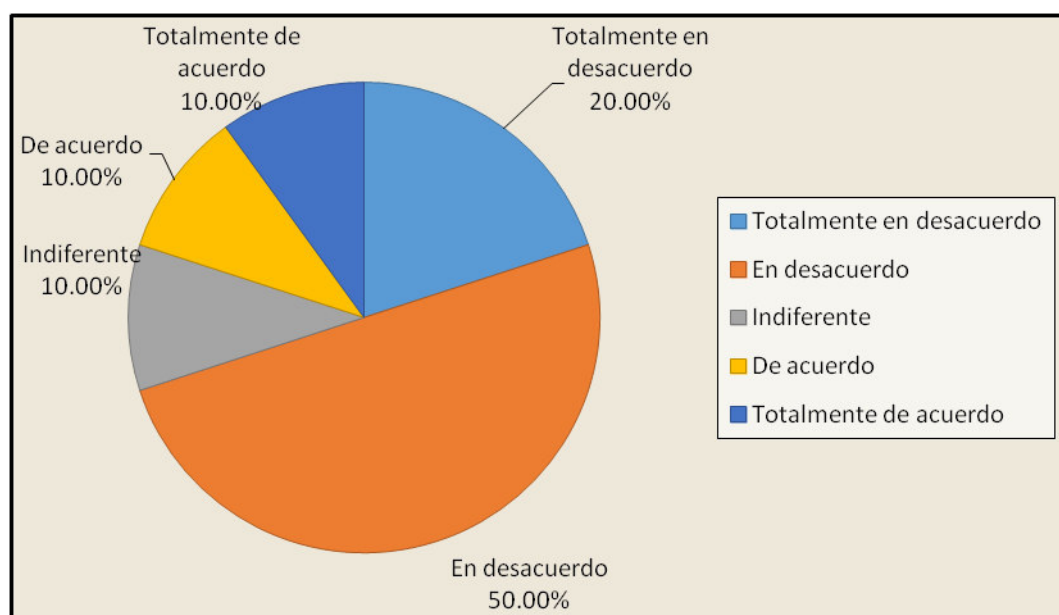
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 16: DISTRIBUCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO EN LAS HORAS PACTADAS.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	15	50%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 16: Distribución del cumplimiento del servicio en las horas pactadas.



Fuente: Elaboración Propia.

El 50% y el 20% de los empleados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente sobre el cumplimiento del servicio en las horas pactadas, el 20% señalan que si cumplen en las horas pactadas y el 10% se muestran indiferentes. La empresa responde ante cualquier reclamo con prontitud

4.3. La empresa responde ante cualquier reclamo con prontitud.

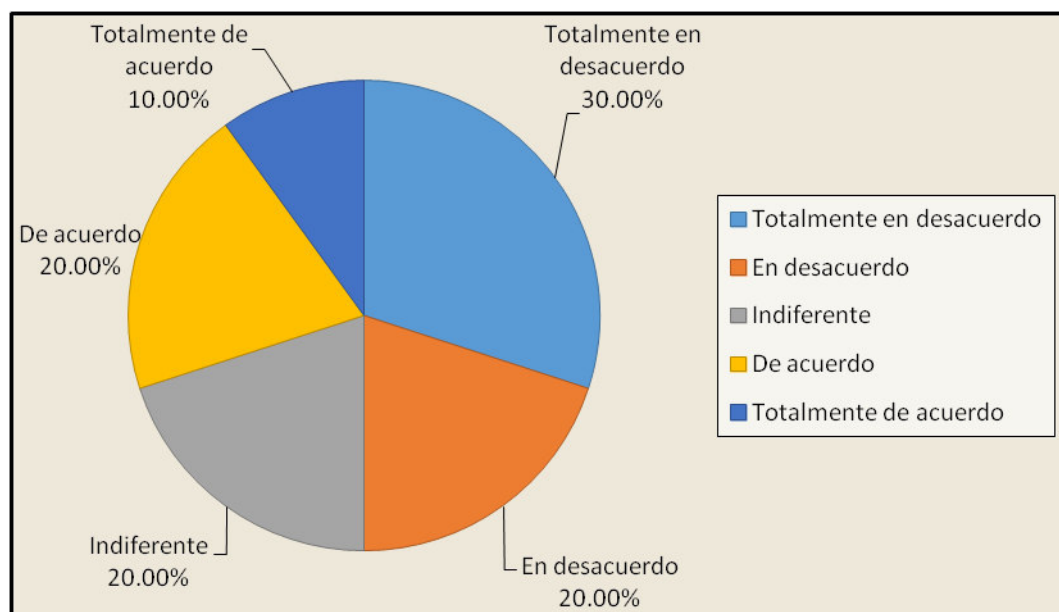
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 17: DISTRIBUCIÓN DE LA PRONTITUD EN RESPONDER RECLAMOS.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	30.00%
En desacuerdo	6	20.00%
Indiferente	6	20.00%
De acuerdo	6	20.00%
Totalmente de acuerdo	3	10.00%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 17: Distribución de la prontitud en responder reclamos.



Fuente: Elaboración Propia.

El 30% de los encuestados y el 20% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente sobre la prontitud de respuesta ante cualquier reclamo, el 30% está de acuerdo y el 20% de los encuestados se muestran indiferentes.

4.4. El personal de la empresa muestra comprensión por las necesidades de los clientes.

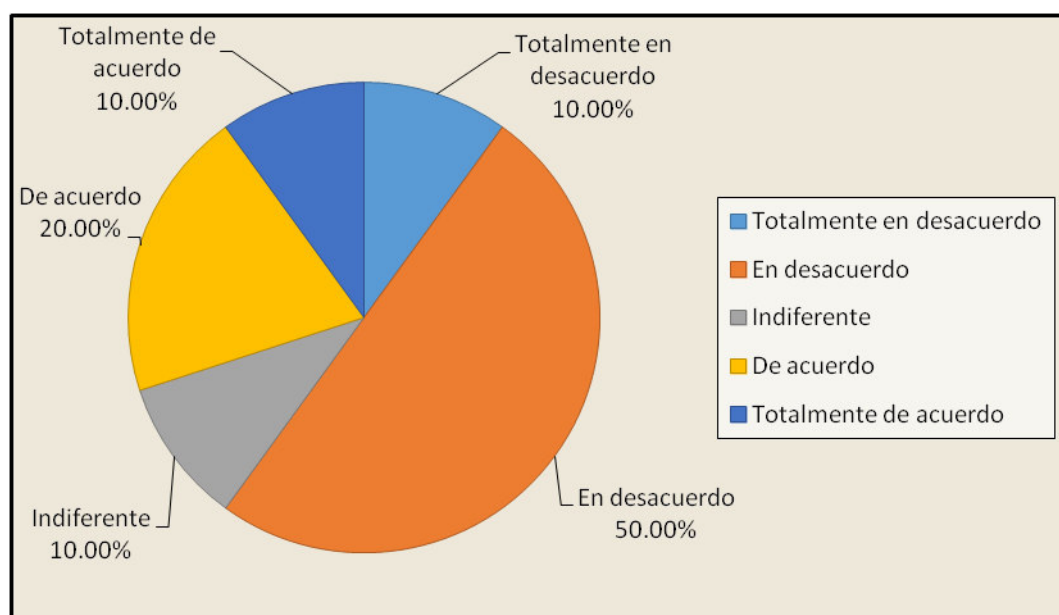
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 18: DISTRIBUCIÓN DE LA COMPRENSIÓN POR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	10.00%
En desacuerdo	15	50.00%
Indiferente	3	10.00%
De acuerdo	6	20.00%
Totalmente de acuerdo	3	10.00%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 18: Distribución de la comprensión por las necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración Propia.

El 50% y el 10% de los encuestados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente sobre la comprensión que tienen los trabajadores por las necesidades de los clientes, el 30% señala que si existe comprensión por las necesidades de los clientes y un 10% de los clientes se muestran indiferentes.

4.5. El servicio recibido por la empresa ha superado sus expectativas.

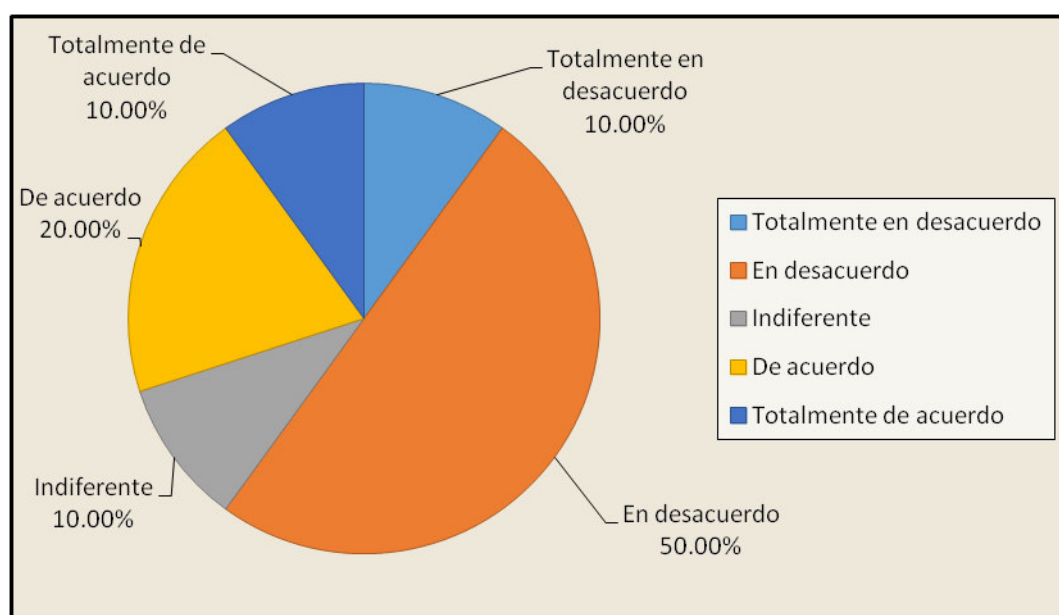
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 19: DISTRIBUCIÓN DE LA EXPECTATIVA POR EL SERVICIO RECIBIDO.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	15	50%
Indiferente	3	10%
De acuerdo	6	20%
Totalmente de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 19: Distribución de la expectativa por el servicio recibido.



Fuente: Elaboración Propia.

El 50% de los encuestados y el 10% señalan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, que el servicio recibido haya superado sus expectativas, solo el 30% si están de acuerdo que el servicio recibido superó sus expectativas y el 10% se mostraron indiferentes.

4.6. El costo del servicio le parece aceptable.

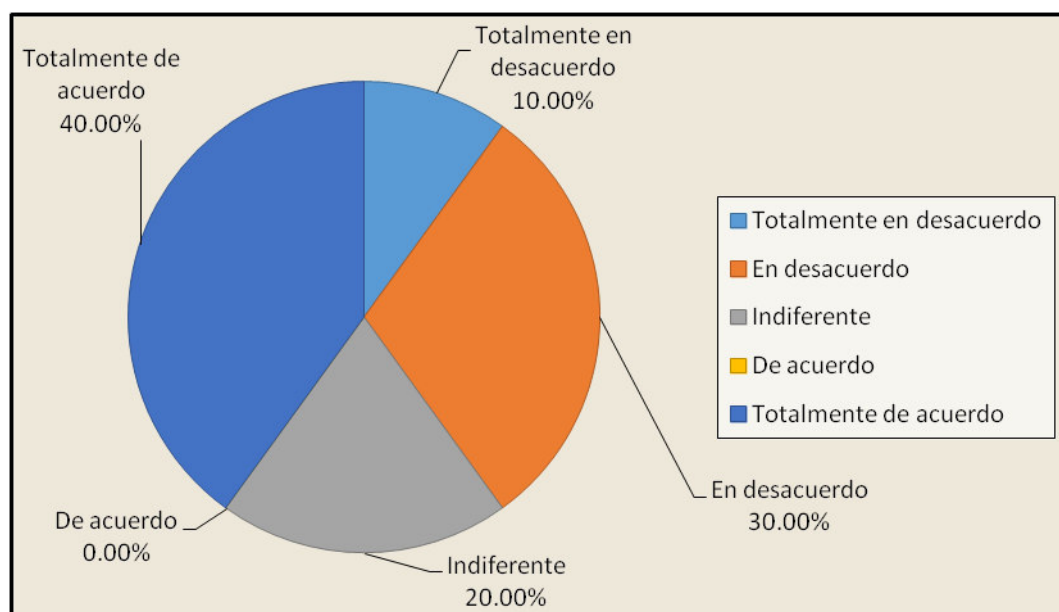
Totalmente en desacuerdo () En desacuerdo ()
 Indiferente () De acuerdo ()
 Totalmente de acuerdo ()

TABLA 20: DISTRIBUCIÓN SOBRE EL COSTO DEL SERVICIO ACEPTABLE.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	9	30%
Indiferente	6	20%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 20: Distribución sobre el costo del servicio aceptable.



Fuente: Elaboración Propia.

El 30% de los encuestados y el 10% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, que el costo del servicio sea aceptable, mientras que el 40% están totalmente de acuerdo en costo del servicio.

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

El tipo de distribución de datos es normal. Para el contraste de hipótesis se utilizó la prueba de bondad de ajuste (chi – cuadrada) porque las variables están en categorías o niveles

Las opciones de respuesta se procesaron en base a la escala de Likert de 05 alternativas (desde Nunca/totalmente en desacuerdo = 1; hasta Siempre/totalmente de acuerdo = 5)

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- a) La remuneración del personal se correlaciona en la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.

H_0 : No existe correlación de la remuneración del personal sobre la calidad de servicio.

H_1 : Existe correlación de la remuneración del personal sobre la calidad de servicio.

La remuneración del personal y la calidad del servicio

		Calidad de servicio		Total
		Bajo	Regular	
Remuneración	Bajo	9	9	18
	Regular	3	3	6
	Alto	0	6	6
Total		12	18	30

Pruebas de chi-cuadrado

PRUEBA DE HIPOTESIS	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
1			
Chi-cuadrado de Pearson	5,000 ^a	2	,082
Razón de verosimilitud	7,110	2	,029
Asociación lineal por lineal	3,701	1	,054
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,40.

Donde se obtuvo un valor de chi - cuadrado de 5,000 (valor de $p = 0,082$); ya que el valor de p es superior al 5% de significancia, esto implica que se procede a no rechazar H_0 , es decir que no existe influencia de la remuneración del personal sobre la calidad de servicio.

- b) El personal calificado se correlaciona en la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.

H_0 : No existe correlación del personal calificado sobre la calidad de servicio.

H_1 : Existe correlación del personal calificado sobre la calidad de servicio.

El personal calificado y la calidad del servicio

		Calidad de servicio		
		Bajo	Regular	Total
Personal calificado	Bajo	6	9	15
	Regular	3	6	9
	Alto	3	3	6
Total		12	18	30

**PRUEBA DE
HIPOTESIS**

2

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,417 ^a	2	,812
Razón de verosimilitud	,415	2	,812
Asociación lineal por lineal	,079	1	,778
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,40.

Donde se obtuvo un valor de chi - cuadrado de 0,417 (valor de $p = 0,812$); ya que el valor de p es superior al 5% de significancia, esto implica que se procede a no rechazar H_0 , es decir que no existe influencia del personal calificado sobre la calidad de servicio.

- c) Las condiciones de trabajo se correlaciona en la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.

H_0 : No existe correlación de las condiciones de trabajo sobre la calidad de servicio

H_1 : Existe correlación de las condiciones de trabajo sobre la calidad de servicio

Las condiciones de trabajo y la calidad del servicio

PRUEBA DE HIPOTESIS 3		Calidad de servicio			
		Bajo	Regular	Total	
	Condiciones del trabajo	Bajo	0	6	6
		Regular	12	12	24
	Total		12	18	30

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,000 ^a	1	,025		
Corrección de continuidad ^b	3,134	1	,077		
Razón de verosimilitud	7,110	1	,008		
Prueba exacta de Fisher				,057	,031
Asociación lineal por lineal	4,833	1	,028		
N de casos válidos	30				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,40.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Donde se obtuvo un valor de chi - cuadrado de 5,000 (valor de $p = 0,025$); puesto que el valor de p resulta ser inferior al 5% de significancia, ello implica que se procede a rechazar H_0 , es decir que existe influencia de las condiciones de trabajo sobre la calidad de servicio.

HIPÓTESIS GENERAL:

La rotación del personal se correlaciona en la calidad de servicio logístico en la empresa de tercerización, SLISAC.

H_0 : No existe correlación de la rotación del personal sobre la calidad de servicio.

H_1 : Existe correlación de la rotación del personal sobre la calidad de servicio.

La rotación del personal y la calidad del servicio logístico

		Calidad de servicio		
		Bajo	Regular	Total
PRUEBA DE HIPOTESIS 4	Rotación de personal			
	Bajo	3	6	9
	Regular	9	12	21
Total		12	18	30

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,238 ^a	1	,626		
Corrección de continuidad ^b	,007	1	,935		
Razón de verosimilitud	,241	1	,623		
Prueba exacta de Fisher				,704	,472
Asociación lineal por lineal	,230	1	,631		
N de casos válidos	30				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,60.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Donde se obtuvo un valor de chi - cuadrado de 0,238 (valor de $p = 0,626$); ya que el valor de p es superior al 5% de significancia, esto implica que se procede a no rechazar H_0 , es decir que no existe influencia de la rotación del personal sobre la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.

4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el caso de SLISAC las remuneraciones no afecta la calidad del servicio, los trabajadores están conforme no solo por el monto que esta de acorde al mercado laboral, sino por la puntualidad de los pagos, ya que en los 22 años de servicio la empresa nunca tuvo retrasos en los salarios.

Con respecto al personal calificado, tampoco afecta la calidad del servicio, por lo que se concluye que solo se necesita una capacitación a corto plazo que no afecta mucho en los costos de la empresa, una de las características principales del trabajador de SLISAC es que son trabajadores locales y muchos conocen la forma de trabajo del sector avícola, generalmente son personas de provincia, acostumbradas a trabajar en lugares lejanos a las ciudades y en turnos diversos.

Por otro lado, se destaca que las condiciones de trabajo es un aspecto importante que afecta a la calidad de servicio, pero en este caso son los clientes los propietarios de los lugares donde se realizan las labores, como son las granjas, los centros de distribución, plantas de beneficio, entre otros, en cuanto a los uniformes y/o herramientas si son previstas por SLISAC quien siempre cuida que estén en buenas condiciones, aun así, se tiene que prestar mayor atención en este aspecto.

Por tanto, se encontró que no existe correlación de la rotación del personal en la calidad de servicio que perciben los clientes, lo cual implica que el nuevo personal aprende rápido o cuenta con la experiencia necesaria que no hace sentir la ausencia del personal reemplazado. En tal sentido el estudio de investigación aporta nuevo comportamiento a la teoría.

CAPITULO 5. IMPACTOS

5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN.

La rotación de personal a través de las malas condiciones de trabajo de la empresa SLI SAC, traería como consecuencia un deterioro en la calidad de servicio.

Es así que diversos autores plantean la rotación de personal en una empresa, es un indicador importante. La rotación de los trabajadores es el movimiento de empleados contratados y desvinculados de las empresas, a medida que aumente el número de trabajadores que salen, es decir un alto índice de rotación de personal, se origina un incremento en los costos de reclutamiento y capacitación del nuevo trabajador.

Para mejorar el índice de rotación de personal, de acuerdo a los resultados de las encuestas se necesita mejorar las condiciones de trabajo con los que cuentan los trabajadores para realizar su función, adicionalmente se establece emprender programa de capacitaciones.

Primero se deberá implementar una mejora en los ambientes de trabajo de la empresa, que este acorde a la labor que realizan los trabajadores, de cara a un buen servicio brindado a los clientes.

Segundo se deberá implementar una mejora en equipos y materiales que utilizan los trabajadores para brindar el servicio a los clientes, de manera que faciliten el desempeño de los trabajadores y mejor prestación de servicio.

Tercero la empresa deberá implementar un programa de capacitación especializado para los trabajadores, en aspectos de servicio al cliente, desempeño laboral, trabajo en equipo, donde los jefes participen activamente para integrarse con los trabajadores.

5.2. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La implementación de la propuesta de la presente investigación está fundamentada en lo siguiente:

Se comenzará por contratar profesionales con amplia experiencia que realice la implementación de mejores en la infraestructura de los ambientes de trabajo.

Compra o mejora de equipos y materiales que utilizan los trabajadores para realizar su trabajo.

Contratación de personal experto que desarrolle un programa de capacitación para los trabajadores.

5.3. APORTES DE LA PROPUESTA.

La correcta implementación del proyecto mencionado traerá consigo cambios positivos para la empresa SLISAC, estos cambios permitirán la reducción del índice de rotación del personal, permitiendo que sus trabajadores se sientan en un ambiente de trabajo adecuado, que les permita realizar sus actividades de manera óptima y eficiente, haciendo que el servicio al cliente sea el mejor.

CONCLUSIONES

1. En el caso de SLISAC, no existe correlación de la remuneración del personal sobre la calidad de servicio, es decir que los trabajadores realizan su trabajo sin problemas recibiendo una remuneración de acorde al mercado, asimismo cabe resaltar que los reclamos generalmente se dan por mejoras en el ambiente de trabajo y herramientas que ayuden a mejorar el desempeño de las actividades del trabajador.
2. Asimismo, no existe correlación del personal calificado sobre la calidad del servicio, si bien es cierto en muchos trabajos manuales se necesita una buena preparación y capacitación de los trabajadores, en este caso en particular la capacitación es muy rápida y sencilla, los trabajadores obreros de SLISAC van mejorando su técnica con la repetición, es por ello que la calidad no se ve afectada desde un inicio, el trabajador nuevo aprende rápido y desde el primer día de trabajo domina la técnica de manipulación.
3. Por otro lado, se pudo comprobar que si existe correlación en las condiciones de trabajo sobre la calidad del servicio, esto sucede debido a que el servicio se desarrolla en los ambientes de los clientes, tales como granjas y/o centros de distribución, los cuales son acondicionados por ellos mismos, afectando muchas veces la labor del trabajador de SLISAC, muchas veces se solicita la mejora de dichas instalaciones, pero esto depende exclusivamente de los clientes quienes también evalúan su costo/beneficio.
4. Por último, se concluye que la alta rotación del personal no tiene correlación sobre la calidad del servicio, en el caso de SLISAC, en este caso en particular se consideraron diversos indicadores para dichas variables, las cuales fueron extraídas de las investigaciones teóricas prácticas, como el nivel de salario, personal calificado, ambiente laboral, cumplimiento de contratos, confianza en

los trabajadores, cumplimiento de entrega, rapidez en atención de reclamos y preocupación por el bienestar de los cliente.

5. Se puede afirmar entonces que para el caso SLISAC la calidad del servicio no se ve afectada ni por la remuneración del trabajador ni por el personal calificado, solamente por las condiciones de trabajo, algo que dista mucho de las experiencias de otras empresas de tercerización como son los Call Centers por ejemplo, en ese caso los trabajadores tienen un trato directo con el cliente y tienen que conocer muy bien al detalle los procedimientos de reclamos de estos, los trabajadores de SLISAC no tienen trato directo con el cliente y sus procedimientos de manipulación son rápidos de aprender.

RECOMENDACIONES

1. Aplicación de estrategias de promoción y posicionamiento de la Empresa de Tercerización, mediante programas de capacitación especializada en actividades operativas, logísticas en busca de brindar una mejor calidad de servicio a los clientes.
2. Impulsar acciones orientadas a la mejora de las condiciones de trabajo del personal a través de equipos, materiales adecuados para un desempeño óptimo propiciando la mejora de los servicios a ofertar, todo ello en coordinación permanente con el cliente.
3. Si bien es cierto que la rotación no tiene mayor implicancia en la calidad, ello no significa que se descuide el índice de rotación, ya que el cambio constante de trabajadores trae consigo otros resultados no muy beneficiosos para la empresa, como son, la falta de lealtad, llevar el know how del negocio a la competencia, reclamos por derechos laborales, entre otros.
4. Por otro lado, entregar incentivos no monetarios a los trabajadores que tengan un buen desempeño, tales como viajes, cupones de supermercados, agasajos, etc., todo ello con el fin de mantenerlos en un buen clima laboral.
5. Se deben analizar otras variables que estén afectando la calidad del servicio, ya que SLISAC no es la única empresa de tercerización que brinda este tipo de servicios a las empresas avícolas, hay otras ofertas en el mercado y lo que se busca es subir las ventas de servicios y no disminuir. Asimismo, SLISAC cuenta con la norma ISO 9001, es necesario continuar con su renovación y mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, Y., Bermúdez, U., Caravedo, L., Morales, C., y Serván, F. (2010) *Retención del Talento: Conociendo a mi gente*. Tesis para optar el grado de Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Aguilar, R. (2015) Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex servicios S.A. de C.V. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1988) Gerencia de Servicios. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Alcalde, P. (2009). Calidad. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Alvarez, M. (2013). Cuadro de Mando Retail: los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Baños, V. (2011). Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México. Tesis para optar el grado de Doctor. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Casares, E. (2008). Rotación de personal en la empresa. España: ESIC.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. (2da ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Chavarría, A. Rotación de personal y su impacto en la empresa. Revista Altonivel, recuperado el 15 de junio del 2017, de <http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>
- Chávez, E. (2010) Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico de la huerta Morelia. Tesis para optar el título de Licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill.

- Chruden, H., and Sherman, A. (1980). *The Utilization of Human Resources* (6th Ed). Cincinnati Ohio, USA.: South-Western Publishing Co.
- Colunga, D. C. (1995). *Administración para la calidad*. México: Panorama.
- Dale, Y. (1983). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México: Continental S.A.
- Drovett, S. (1992). *Organización y Administración*. Buenos Aires: Maechi.
- Equipo Vértice. (2004). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Málaga, España: Vértice.
- Fernández, A. (2000) *Calidad en las empresas de servicios*. Asturias, España: Instituto de Fomento Regional.
- Fernando, A. G. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas.
- Flores, R., Abrau, J., & Badii, M. (2008, Marzo). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena Journal*; recuperado el 18 de julio de 2017, de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gary, D. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- González, R. (2006) *La rotación del personal como un elemento laboral*“. Tesis para optar el grado de Master en Psicología Laboral y Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Gremler, V., Zeithaml, M., & Bitner, D. (2009). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *Método Juran, Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Gurthrie, W. (1992). *Historia de la filosofía griega*, Tomo V, Platón. Madrid, España: Gredos, pp, 153, 154, 158, 268, 270, 280.
- Heneman H., Schwab D., Fossum J., & Dyer D. (1980). *Administración de los Recursos Humanos y Personal*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V
- Hernández, R., Fernandez. C., y Baptista, P. (2007). *Metodología de Investigación* (4ta ed). Mexico: Mcgraw-Hill.

- Hernández, A. (2011, 2 de Junio). Administración de personal. Rotación de personal y Ausentismo laboral, pag. 16, recuperado el 14 de Julio de 2017, de <https://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- Herrera, H. (2008). Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio. Tesis para optar el título de Licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2011). Marketing de Servicios. México: Cengage Learning.
- Hurtado, J. (2000) Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela: Sypal.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Méndez. E. (2002). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación (3era ed). Colombia: Editorial Mc Graw-Hill, pág 184.
- Millan J. (2006). Rotación de personal. Tesis para optar el grado de Economista. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México.
- Milkovich, G., & Boudrem, T. (2004). Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia. USA: Iberoamericana Ediciones.
- Miranda, J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). Introducción a la gestión de calidad. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Ortega F. (2002). Epistemología y Ciencia en la Actualidad. Themata Revista Filosófica, recuperado el 15 de febrero de 2016, de <http://institucional.us.es/revistas/themata/28/09%20ortega%20martinez.pdf>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V., and Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. Vol. 5.
- Pérez, A. (2013) Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

- Pichucho, C. (2008) Propuesta para disminuir la rotación de personal y el ausentismo del Call Center 104 de Andinatel S.A. “Tesis para optar el título de Ingeniero en Administración de empresas y RRHH. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
- Rey, M. (1999). Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones: teoría y casos. Sevilla, España: CEADE.
- Riveros, P. (2007). Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Rodríguez, H. (2007) El paradigma de las competencias hacia la educación superior. Revista de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Vol. XV. No. 1. Madrid, p.7.
- Rosander, A. (1994). Los Catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Saavedra, A (2005). La influencia de factores motivacionales sobre la rotación de personal en Innovatel. Tesis para optar el grado de Licenciatura. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México D.F., México.
- Sánchez, H. (2006). Metodología y diseño en la investigación científica. Perú: Visión.
- Samaranch F. (1964). Obras completas de Aristóteles. Madrid, España: Aguilar.
- Savino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Bogotá: Colombia: Panamericana.
- Seminario, O. (2014) La rotación de personal y su efecto en las utilidades en la Caja Municipal de ahorro y crédito de Trujillo. Tesis para optar el título de Economista. Universidad de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.
- Udaondo, S. (1994). Ética empresarial. Madrid, España: Rialp.
- Valdebenito, L. (2011). La calidad de la educación en Chile: ¿un problema de concepto y praxis? revisión del concepto calidad a partir de dos instancias de movilización estudiantil (2006 y 2011). CISMA -Revista del Centro Telúrico de Investigaciones Teóricas, 1.

Vargas, M. y Aldana, L. (2007) *Calidad y Servicios. Concepto y Herramientas* (3era ed.). Colombia: Universidad de la Sabana.

William, M. (1991) *Servicios de calidad al cliente*. México: Trillas.

VIII: ANEXOS:

Anexo N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p><u>Problema General</u> ¿De qué modo la rotación de personal se correlaciona con la calidad del servicio logístico de la empresa de tercerización, SLISAC, en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016?</p> <p><u>Problema Específico</u> a. ¿De qué manera la remuneración del personal se correlaciona con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC? b. ¿De qué manera el personal no calificado se correlaciona con la calidad del servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Determinar la correlación de la rotación del personal con la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización, SLISAC, en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016.</p> <p><u>Objetivo Específicos</u> a. Establecer la correlación de la remuneración del personal con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC. b. Establecer la correlación del personal no calificado con la calidad del servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC.</p>	<p><u>Hipótesis General</u> La rotación del personal se correlaciona directamente con la calidad de servicio logístico en la empresa de tercerización, SLISAC en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2015 – 2016.</p> <p><u>Hipótesis Específica</u> a. La remuneración del personal se correlaciona directamente con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC. b. El personal no calificado se correlaciona directamente con la calidad de servicio logístico en la empresa de Tercerización SLISAC.</p>	<p><u>Variable:</u> Rotación del personal</p> <p><u>Indicadores:</u> - Nivel del salario - Personal poco calificado - capacitación. - Ambiente laboral</p> <p><u>Variable:</u> Calidad del servicio</p> <p><u>Indicadores</u> - Cumple los contratos</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> Nivel correlacional</p> <p><u>Unidad de Análisis:</u> Empresas que brindan tercerización de servicios</p> <p><u>Universo de la Investigación:</u> Las empresas que brindan tercerización de servicios que operan en Lima Metropolitana.</p> <p><u>Técnica Indirecta</u> Análisis de Contenidos Documentales</p>

c. ¿De qué manera las condiciones del trabajo se correlaciona con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC?	c. Establecer la correlación de las condiciones del trabajo con la calidad de servicio en la empresa de Tercerización SLISAC.	c. Las condiciones de trabajo se correlaciona directamente con la calidad de servicio logístico en la empresa de Tercerización SLI SAC.	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en los trabajadores - Cumplimiento de entrega del servicio - Tiempo de atención de reclamos - Interés por el bienestar de los clientes 	<p><u>Selección de la Muestra:</u></p> <p>Tipo no Probabilístico, por conveniencia.</p> <p><u>Técnica de Recolección:</u></p> <p>Cuestionario</p> <p>Bibliografía</p>
---	---	---	---	---

	CALIDAD DE SERVICIO				
12	La empresa cumple con las cláusulas y especificaciones del contrato de servicio.				
13	La empresa siempre cumple con la realización del servicio en las horas pactadas.				
14	La empresa responde ante cualquier reclamo con prontitud.				
15	El personal de la empresa muestra comprensión por las necesidades de los clientes.				
16	El servicio recibido por la empresa ha superado sus expectativas.				
17	El costo del servicio le parece aceptable.				

Gracias.